

202897  
205788  
985867

## BCR 3100

Bacheloroppgave i HR og Personalledelse  
Høyskolen Kristiania



## Hvordan lykkes med onboarding?

Vår 2016

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Sammendrag**

Oppgavens hensikt er å belyse hvordan ulike virksomheter praktiserer onboarding med utgangspunkt i Bauers fire C'er:

1. Compliance
2. Clarification
3. Culture
4. Connection

På bakgrunn av dette er vår problemstilling:

*Hvordan benytter norske virksomheter Bauers fire C'er i sine onboarding-programmer?*

Hver enkelt C har blitt konkretisert, og vi har undersøkt hvordan virksomheter tilrettelegger for at den nyansatte skal tilegne seg grunnleggende kunnskap, få en klar forventning og forståelse til arbeidsoppgavene, bli raskt integrert i organisasjonskulturen og etablere forbindelser innad i virksomheten. Med dette som utgangspunkt besluttet vi å velge en kvalitativ tilnærming til oppgaven, da vi ønsket en dypere forståelse og innføring i ulike onboarding-programmer.

Vi har gjennomført dybdeintervjuer med åtte informanter fra åtte forskjellige virksomheter, som alle har til felles at de har et formelt onboarding-program. Basert på hvilken grad de ulike virksomhetene benytter seg av innholdet til de fire C'ene, kan et onboarding-program klassifiseres som grad 1: passiv onboarding, grad 2: onboarding med høyt potensial eller grad 3: proaktiv onboarding.

Våre funn viser at det er store forskjeller på hvor mye fokus de ulike virksomhetene har på innholdet av de fire C'ene. To virksomheter er lite bevisste og klassifiseres til grad 1. Tre virksomheter er ganske bevisste, og oppfyller kravene til grad 2. De tre resterende virksomhetene er derimot svært bevisste på innholdet av alle de fire C'ene, og klassifiseres dermed som grad 3: proaktiv onboarding.

Det kommer frem i konklusjonen at flertallet av virksomhetene har et bevisst forhold til innholdet i Bauers fire C'er. Til tross for dette hevder virksomhetene at verktøyene de benytter seg av er utviklet på bakgrunn av erfaring og behov, fremfor teori.

## **Forord**

Tre års skolegang kulminerer for oss i det du nå skal lese. Arbeidet med oppgaven begynte formelt i midten av desember og har tatt opp brorparten av vår tid gjennom de siste seks månedene. Det har vært tungt, moro, spennende og utfordrende. Vi har vært nede og vi har vært i skyene. Når vi nå har levert endelig sluttprodukt, og vi ser tilbake på alt vi har lært og ikke minst det vi sitter igjen med - er denne innsikten om onboarding svært verdifull for oss som skal ut i arbeidsmarkedet.

Som en allerede godt etablert arbeidsgruppe har vi lært hverandre å kjenne de siste tre årene. Vi vet hva vi er gode på, hva vi må bli bedre på og hva som gjør hverandre forbannet. Hele gruppen kan med hånden på hjertet si at motivasjon for å levere et godt sluttprodukt og høy arbeidsmoral kjennetegner oss som gruppe.

En oppgave blir bare så god som den informasjonen du klarer å samle inn. Vi ønsker å takke DNB, Meltwater, Continental, BDO, Høyskolen Kristiania, EVRY og Grundfos for deres tid og innsikten de har gitt oss i deres onboarding-programmer.

Vi ønsker å gi et spesielt stort takk til vår veileder Tore Fagernes. Av Tore fikk vi idéen som førte til oppgavens tema, en god diskusjonspartner og en hel haug oppmuntrende ord. Vi ønsker å takke Tore for hans tid og engasjement gjennom vårt arbeid, samt hans glød for HR-studiet ved Høyskolen Kristiania. Tore har sørget for at vi har holdt fokus og klart å levere en oppgave vi er veldig stolte av.

God lesing.

Oslo, 23. mai 2016

202897, 205788 og 985867

## **Innholdsfortegnelse**

<b>1.0 Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn for oppgaven</i>	1
1.2 <i>Formål, problemstilling og forskningsspørsmål</i>	2
1.3 <i>Avgrensing</i>	3
1.4 <i>Oppbygging av oppgaven</i>	3
<b>2.0 Presentasjon av virksomhetene</b>	<b>3</b>
<b>3.0 Teori</b>	<b>6</b>
3.1 <i>Onboarding</i>	6
3.2 <i>De fire C'er</i>	6
3.3 <i>Effekter av et onboarding-program</i>	9
3.4 <i>Verktøy for gjennomføring av onboarding</i>	10
3.4.1 <i>Realistisk jobbavklaring</i>	10
3.4.2 <i>Førsteinntrykk</i>	10
3.4.3 <i>Stillingsavklaring</i>	11
3.4.4 <i>Orientering</i>	11
3.4.5 <i>Skriftlig onboarding-plan</i>	11
3.4.6 <i>Oppfølgingssamtaler</i>	12
3.4.7 <i>Onboarding på nett</i>	12
3.4.8 <i>Fadderordninger</i>	13
3.4.9 <i>Karriereutvikling</i>	13
<b>4.0 Metode</b>	<b>14</b>
4.1 <i>Kvalitativ metode</i>	14
4.2 <i>Forskningsdesign</i>	14
4.2.1 <i>Forberedelse</i>	15
4.2.2 <i>Datainnsamling</i>	15
4.2.3 <i>Analyse og rapportering</i>	15
4.3 <i>Utvalgsmetode</i>	16
4.4 <i>Innsamlingsmetode og gjennomføring</i>	17
4.5 <i>Intervjuguide</i>	18
4.6 <i>Reliabilitet og validitet</i>	18
4.6.1 <i>Reliabilitet</i>	18
4.6.2 <i>Validitet</i>	20
4.7 <i>Primær- og sekundærdata</i>	21
4.8 <i>Transkribering og koding</i>	22
4.9 <i>Anonymisering</i>	23
<b>5.0 Analyse og drøfting</b>	<b>23</b>
5.1 <i>Generelle funn</i>	24
5.2 <i>Compliance (grunnleggende lover)</i>	24
5.3 <i>Clarification (avklaring)</i>	25
5.4 <i>Culture (kultur)</i>	27
5.5 <i>Connection (forbindelse)</i>	30
<b>6.0 Konklusjon</b>	<b>31</b>
6.1 <i>Kritikk til egen forskning</i>	32
6.2 <i>Anbefalt videre forskning</i>	33
<b>7.0 Litteraturliste</b>	<b>34</b>

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribert intervju

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Humane ressurser omhandler mange organisatoriske aktiviteter; å planlegge, anskaffe, utvikle og belønne (Nordhaug 2002b, 16). Det handler om hvordan virksomheten kan benytte ulike former for ledelse som strategisk vil bidra til måloppnåelse (Mikkelsen og Laudal 2014, 30). Med riktig ledelse styrkes medarbeidernes innsats, kompetanse og kapasitet som igjen vil medvirke til et godt arbeidsmiljø (Storey 2007, 9, sitert i Mikkelsen og Laudal 2014, 30).

Onboarding er et viktig strategisk virkemiddel som bør etableres i virksomhetens strategi. Dette poengterer Fische (2014) godt med følgende utsagn:

Det blir kostbart hvis vi ikke klarer å beholde de talentene vi bruker så mye ressurser på å finne. Det må være en sammenheng mellom de ressursene vi bruker på å rekruttere, og de ressursene vi bruker på å hjelpe nyansatte til å fungere godt i organisasjonen (Fische 2014, 19).

Onboarding innebærer at den nyansatte skal tilegne seg den rette kompetansen og ferdighetene som kreves for arbeidet, forstå den sosiale adferden, de kulturelle normene og ikke minst hva som forventes (Filstad 2010, 143-144). Dette kan legge grunnlag for motivasjon knyttet til arbeidsmiljøet, og viktige relasjoner og samarbeid som skapes mellom nyansatt og medarbeider (Mikkelsen og Laudal 2014, 43).

Gjennom våre tre år på Høyskolen Kristiania med bachelorretningen HR og Personalledelse, var aldri onboarding et tema som ble tatt opp. Temaet på bacheloroppgaven er valgt på bakgrunn av dette, da en god ledelse av menneskelige ressurser påvirker de ansatte til å yte best mulig for virksomheten (Storey 2007, 9, sitert i Mikkelsen og Laudal 2014, 30). Vi kom over artikkelen “Onboarding new employees: Maximizing success” av Talya N. Bauer (2010), der vi så at artikkelens fire C’er; compliance, clarification, culture og connection var et godt utgangspunkt for vår oppgave, da de fire C’ene anses som nødvendige for å oppnå et suksessfullt onboarding-program (Bauer 2010, 2-4).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bauers fire C’er er gjennomgående i hele oppgaven, og vi vil derfor ikke gjenta kildehenvisningen.

## 1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke, med utgangspunkt i Bauers fire C'er, hva norske virksomheter vektlegger når de utformer sine onboarding-program..

Vi håper oppgaven kan være med på å gi de deltagende virksomhetene innsikt i hva som gjør deres program bra, hva som kan gjøres bedre og ikke minst hente inspirasjon fra ulike onboarding-programmer.

Problemstillingen er valgt på bakgrunn av vårt formål, og er som følgende:

*Hvordan benytter norske virksomheter Bauers fire C'er i sine onboarding-program?*

Problemstillingen bygger på Bauers (2010, 2-4) gradsfordeling av onboarding-programmer. Vi antar at virksomhetene som befinner seg på den øverste graden utfører onboarding etter beste praksis, og deres programmer vil ha et tilfredsstillende innhold av alle de fire C'ene. Basert på det teoretiske grunnlaget, ønsker vi empirisk å undersøke innholdet i våre utvalgte virksomheters onboarding-program.

For å kunne besvare problemstillingen har vi valgt å benytte de fire C'ene som gjennomgående forskningstema i oppgaven, og vi har sett på hva virksomhetene gjør i sitt onboarding-program som bidrar til å oppfylle innholdet i de fire C-nivåene. Vi ønsker å besvare følgende forskningsspørsmål i oppgaven:

1. Compliance: hvordan tilrettelegger virksomheten for at den nyansatte skal tilegne seg de nødvendige, grunnleggende organisatoriske kunnskapene?
2. Clarification: hvordan tilrettelegger virksomheten for at den nyansatte skal få en klar forventning til og forståelse av arbeidsoppgavene?
3. Culture: hvordan bidrar virksomheten for at den nyansatte kommer raskt inn i organisasjonskulturen?
4. Connection: hvordan tilrettelegger virksomheten for at den nyansatte skal etablere de nødvendige forbindelsene innad i virksomheten?

### **1.3 Avgrensning**

Vi har valgt å avgrense oppgaven til at vi kun ser på eksternt rekrutterte nyansatte, og ikke internt rekrutterte ansatte som får en ny stilling i virksomheten. Videre har vi ikke tatt hensyn til stillingstype, stillingsnivå og bransje. Oppgaven er vinklet fra et organisatorisk perspektiv, noe som innebærer at vi kun har intervjuet informanter som har ansvar for onboarding. På grunn av dette har vi ikke hatt mulighet til å måle effektene av programmene som en del av vår empiriske forskning, men vi har likevel valgt å påpeke mulige effekter et onboarding-program kan tilføre virksomheter i teorikapittelet. Vi mener dette er relevant å få med for å underbygge betydningen av onboarding.

### **1.4 Oppbygging av oppgaven**

Oppgaven starter med en kort presentasjon av virksomhetene som har deltatt i vår undersøkelse. Videre innleder vi teorikapittelet med en generell definisjon av onboarding, der vi deretter presenterer de fire C'ene som er de sentrale elementene i oppgaven. Herunder fremlegges tre grader av onboarding som avhenger av de fire C'ene. Effektene av et onboarding-program legges deretter frem, for så å peke på ulike verktøy knyttet gjennomføringen av et onboarding-program. Etter teorikapittelet presenteres metodisk fremgangsmåte og egne refleksjoner knyttet til vår empiriske undersøkelse. I analyse og drøftingskapittelet fremlegger vi våre funn og en endelig konklusjon. Oppgaven avsluttes med et kritisk blikk på eget arbeid og forslag til videre forskning.

## **2.0 Presentasjon av virksomhetene**

### **DNB**

Den Norske Bank er i dag Norges største finanskonsern. DNBs finanshistorie går mer enn 190 år tilbake, og ble etablert i 1822 som Christiania Sparebank. DNB spiller på visjonen “vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden”, og de tilbyr et komplett tilbud av finansielle tjenester til både personkunder og bedriftskunder. Det skal også nevnes at DNB har en internasjonal lederposisjon innen energi, shipping, fiskeri og sjømat (DNB).

### **Meltwater**

Det hele startet i Oslo med en idé i 2001, og i dag er Meltwater blitt et av verdens største medieovervåkningsselskap. Deres hovedkontor ligger i San Francisco, og de har 44 kontorer i 20 ulike land. Meltwater er en medieovervåker og samler ustrukturert data for å forbedre



beslutningsprosesser på tvers av virksomheter, industrier og kontinenter. Meltwater har sterk tro på sine ansatte og deres medarbeideres potensiale. De ønsker et miljø der ansatte motiverer hverandre til utvikling. Deres organisasjonskultur er bygget på Meltwaters verdier “MER” - Moro, Enere og Respekt. Dette gjelder verden over, og gjelder som enkel veiledning til deres arbeidshverdag (Meltwater).

### **Continental**

Continental anser seg selv som en innovativ teknologisk virksomhet, og er verdensledende i bilindustrien. Continental har en bred produktportefølje og leverer blant annet bremsesystemer, kjøretøyelektronikk, dekk etc. Selskapet ble grunnlagt i 1871 i Hannover, og i dag er de en global virksomhet med over 200 000 ansatte fordelt på 53 land. De har gjennomgått mange endringer de siste årene på grunn av ulike oppkjøp, og gjennom denne endringsprosessen har det vært viktig å fokusere på organisasjonskulturen - deres medarbeidere er nøkkelen til suksess (Continental).

### **BDO - Binder, Dijker, Otte og Co**

BDO ble først etablert i 1963 hvor selvstendige revisjonsfirmaer i Storbritannia, Nederland, Tyskland, USA og Canada slo seg sammen. BDO i Norge ble etablert i 1913, og de er i dag et av Norges største kompetansehus innen revisjon og rådgivning med 1350 ansatte. De har ulike typer kunder, alt fra børsnoterte konsern til mindre familieeide virksomheter. Internasjonalt har BDO kontorer i 152 land med 60 000 ansatte. BDO arbeider etter verdiene nær, åpen og modig, og med filosofien om at ”Det er gjennom menneskene i BDO vi skal nå de målene vi setter oss” (BDO).

### **Høyskolen Kristiania**

Høyskolen Kristiania er en privat utdanningsstiftelse og ble etablert i 1914. I dag tilbyr skolen studier innen markedsføring, ledelse, kommunikasjon, kreativitet og helse. Skolens misjon er “å gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling”, og deres fire kjerneverdier er praksisnær, ambisiøs, kreativ og tolerant. I 2015 hadde skolen 8.022 studenter, og de tilbyr både heltid- og nettstudier (Kristiania).

### **Sopra Steria**

Sopra Steria er et internasjonalt selskap, og anses som en europeisk leder i digital transformasjon. Selskapet har eksistert i 40 år og er lokalisert i mer enn 20 land med 38 000

medarbeidere. IT-konsulentselskapet bistår andre virksomheter som har behov for å forbedre og transformere sin nåværende forretnings- og informasjonsteknologi. Sopra Steria er med fra selve idéutviklingen, under utviklingen i forhold til styring og ledelse, gjennomføring og videre forvaltning. Deres slagord er ”Delivering transformation. Together”. De hevder selv at de er gode på faglig utvikling, utfordre og balansere arbeidshverdagen, og de er blitt kåret til en av Norges beste arbeidsplasser (Sopra Steria).

## **EVERY**

EVERY leverer omtrent en tredjedel av alle IT-leveranser i Norge, og er et av Norges største IT-selskaper. De har store kunder som for eksempel DNB, Telenor, Posten Norge, Statoil, Hydro, Oslo Kommune etc. Norges befolkning bruker EVERYs tjenester daglig, hvis ikke hver time, da de har forenklet folks måte å bruke e-tjenester på - som å motta hentelapp fra Posten via SMS, eRespet på apoteker, elektornisk signatur, nettbankfunksjoner etc. EVERY er etablert i Norden med hovedvekt i Norge og Sverige, og de har i dag 10 000 ansatte i 50 ulike byer. De har også virksomhet i India og Ukraina, og leverer tjenester til Europa og USA. EVERY har følgende verdier: anticipate needs, go beyond expectations, perform together og empower and inspire, og benytter de aktivt som en veiledning i alt arbeid de gjør (EVERY).

## **Grundfos**

Som verdens ledene pumpeprodusenter, produserer Grundfos årlig over 16 millioner pumpeenheter til oppvarming og aircondition, sentrifugering, vannforsyning, avløp etc. Grundfos ble etablert i den danske byen Bjerringbro i 1945, og har i dag også andre anlegg i Danmark. Selve konsernet er representert i mer enn 80 selskaper fordelt på 55 land. Grundfos satser på sine ansatte, og benytter slagordet “*dagens talent, morgendagens leder, spesialist eller innovatør*”. Med 19 000 ansatte verden over tilbyr de karriereutviklingsprogrammer og ulike jobbmuligheter både innenfor teknologi, markedsføring, business, forskning, produksjon og salg. En av deres kjerneverdier fokuserer på deres ansatte: “Grundfos is our people. We develop the individual. Everyone in Grundfos has passion and potential. Everyone has the power to influence. Everyone must feel respected and valued” (Grundfos).

### **3.0 Teori**

I dette kapittel vil vi innledningsvis presentere forskjellen på onboarding og opplæring. Videre vil vi fremlegge Bauers fire C'er og hvilke grader av onboarding en virksomhet kan oppnå. Vi vil så påpeke hvilke effekter et onboarding-program kan gi, før ulike verktøy for selve gjennomføringen blir presentert. Verktøyene som blir presentert kan benyttes for å oppfylle Bauers nivåer.

#### **3.1 Onboarding**

I vår oppgave har vi skilt mellom onboarding og opplæring. I praksis er det mange som blander disse begrepene, men det er viktig å være klare på hva de ulike begrepene innebærer for å kunne synliggjøre hvor det trengs forbedringer (Hogan 2015, 2). Definisjonen av opplæring går ut på at den nyansatte skal gjennom ulike faglige standardiserte kompetanser arbeidet krever, selve utførelsen av arbeidet og tekniske bransje- og firmakompetanser (Nordhaug 2002a, 170). Onboarding, også omtalt som organisasjonssosialisering i faglitteraturen, defineres som den prosessen en nyansatt skal gjennom for å tilpasse seg det organisasjonskulturelle og sosiale, slik at den nyansatte yter raskt i jobben og blir et fullverdig medlem av virksomheten (Bauer 2010, 1 og Filstad 2010, 143). Felles for alle organisasjonskulturer er at de består av et sett normer, verdier og virkelighetsoppfatning som er felles delt av dens medlemmer (Bang 2011, 23).

Det vil i gjennomsnitt ta mellom 6 og 12 måneder før den nyansatte kan anses som et fullverdig medlem, der forskning viser at de første 90 dagene er de mest kritiske (Filstad 2010, 144). Jo raskere en nyansatt føler seg velkommen og ikke minst forberedt på og i jobben, jo raskere vil de arbeide effektivt i henhold til virksomhetens formål (Bauer 2010, 1).

#### **3.2 De fire C'er**

Det finnes to hovedmåter å praktisere onboarding på. Enten kan virksomheten gi den ansatte ansvaret for egen tilvenning - *uformell onboarding*, eller *formell onboarding*; der det etableres et eget onboarding-program som de nyansatte følger. Det er de sistnevnte som lykkes best med sin onboarding, men også innenfor den formelle onboarding finnes det forskjeller (Bauer 2010, 2).

I følge Bauer deles formell onboarding inn etter fire nivåer, de såkalte fire C'er:

1. **Compliance** (grunnleggende lover): Compliance er det laveste nivået, et introduksjonsnivå som handler om å overføre grunnleggende lover til den nyansatte. Den nyansatte får en innføring i lønssystem, føring av timer og sykefravær, samt andre formelle lover og regler.
2. **Clarification** (avklaring): I dette nivået sikrer virksomheten at den nyansatte forstår arbeidsoppgavene og forventninger til arbeidsprestasjoner.
3. **Culture** (kultur): Et stort og bredt nivå der fokuset er å integrere den nyansatte i virksomhetens organisasjonskultur, både den formelle og den uformelle. Den nyansatte må få forståelse av kulturen og verdiene i virksomheten (Bauer 2010, 2). Dette for at de skal finne ut om eller hvordan de passer inn i virksomheten som helhet, og at de får føringer på sosiale normer og uskrevne uformelle lover på oppførsel og tankesett (Stein og Christiansen 2010, sitert i Pike 2014, 3).
4. **Connection** (forbindelse): Dette nivået omhandler de mellommenneskelige jobbreelasjonene som er nødvendig at de nyansatte etablerer (Bauer 2010, 2). La de nyansatte få mulighet til å omgås med både andre nyansatte og kolleger. På denne måten får de en følelse av tilhørighet og trygghet, samtidig som de tilvenner seg miljøet de kommer til å bli en del av på dagsbasis. Nettverksbygging kan også være en viktig ressurs for den nyansatte dersom de har spørsmål eller problemer i arbeidshverdagen (Stein og Christiansen 2010, sitert i Pike 2014, 3).

Med utgangspunkt i disse fire nivåene kan en virksomhet planlegge et formelt onboarding-program. De ulike onboarding-programmene i virksomhetene kan plasseres i grad 1, 2 eller 3, basert på hvor godt virksomhetene utnytter innholdet i de fire C'ene.

Onboarding Strategy Level	Compliance	Clarification	Culture	Connection
<b>1 Passive</b>	YES	SOME	LITTLE/ NONE	LITTLE/ NONE
<b>2 High Potential</b>	YES	YES	SOME	SOME
<b>3 Proactive</b>	YES	YES	YES	YES

Kilde: (Bauer 2010, 3).

### Grad 1: passiv onboarding

Nesten alle virksomheter har en formell onboarding der man er oppmerksom på *compliance*, introduksjonsnivået, men hvor godt dette er integrert, varierer fra virksomhet til virksomhet. Ved passiv onboarding vil det være *noe* fokus på *clarification*, avklaring av arbeidsoppgavene og forventninger til arbeidsprestasjonene, men svært lite. Generelt sett vil et passivt nivå fremstå mer som en sjekkliste de nyansatte skal gjennomgå. Dette vil medføre at HR-avdelingen får liten eller ingen innflytelse på resultatet av onboarding. Forskning viser at omtrent 30 % av små, mellomstore og store virksomheter har et slik onboarding-system (Bauer 2010, 2-3).

### Grad 2: onboarding med høyt potensial

Dette stadiet inkluderer godt integrerte nivåer av både *compliance* og *clarification* i et onboarding-program, samt noe fokus på *culture* og *connection*. De fleste virksomheter befinner seg i dette nivået, men ca. 50% av disse virksomhetene har likevel ikke et etablert strategisk utformet system (Bauer 2010, 3).

### Grad 3: proaktiv onboarding

Proaktiv onboarding består av en systematisk organisering av alle fire nivåer *compliance*, *clarification*, *culture* og *connection*, der onboarding er strategisk tilknyttet HR-avdelingen (Bauer 2010, 4). I følge Bauer (2010, 4) er det bare ca. 20% av alle virksomheter som har en proaktiv onboarding.

### **3.3 Effekter av et onboarding-program**

Et godt formelt onboarding-program har effekter både på kort og lang sikt. De kortsiktige effektene går ut på økt selvdrevenhet, som følge av økt selvtillit. Den nyansatte vil også kunne føle en tilhørighet til virksomheten og kjenner en indre bekreftelse på at jobbvalget er riktig (Bauer 2010, 4). Den nyansatte opplever å finne sin rolle på sin nye arbeidsplass, blir raskere sosialisert i virksomheten og dens kultur (Bauer 2010, 5-6).

I tillegg til de kortsiktige effektene et organisert onboarding-program har, vil det også være betydelige langsiktige effekter på bunnlinjen i en virksomhet. Inntekten på virksomhetens investeringer øker, den ansatte er mer produktiv og virksomheten opplever en økt kundetilfredshet (Bauer 2010, 6). Undersøkelser viser at det oppnås flere langsiktige effekter, som lavere turnover, høyere prestasjonsnivå og tiden før den ansattes arbeid er innbringende synker. Det kommer frem at en nyansatt var hundre prosent produktiv allerede to måneder før en ansatt som ikke var med i et onboarding-program (Bauer 2010, 6). Videre kommer det frem at slike programmer også bidrar til høyere jobbtildfredshet, jobbforpliktelse og lavere stressnivå hos de ansatte. I et forretningsmessig perspektiv er dette faktorer som bør tas hensyn til, da generell trivsel og jobbforpliktelse hos medarbeiderne har sterk sammenheng med virksomhetens effektivitet (Kaufman og Kaufman 2015, 219).

En effekt av et onboarding-program kan være at man får luket ut ansatte som ikke passer inn i virksomheten, samtidig som man beholder og ivaretar produktive og tilpassede nyansatte. En mangelfull eller en fraværende onboarding-prosess kan i verste fall føre til at den nyansatte føler forvirring, manglende selvtillit eller fremmedgjøring ovenfor virksomheten, og kan resultere i at potensielt ”gode” ansatte går tapt. I en undersøkelse gjennomført hos en virksomhet, er det hele 69% større sannsynlighet for at en ansatt som deltar i et organisert onboarding-program blir værende i virksomheten opp til tre år, enn en ansatt som ikke deltok i et slikt program (Bauer 2010, 6).

En studie (Bauer & Green, 1998, sitert i Bauer 2010, 4-5) viser at onboarding er en viktig faktor for å kunne etablere et godt arbeidsforhold. Slike leder-medarbeider-utvekslinger, også kjent som vertikale dyaderelasjoner, har stor innvirkning på de ansatte. Dette i form av økt arbeidsmoral og motivasjon, samt økt deltakelse i beslutninger og engasjement (Kaufmann og Kaufmann 2015, 473; Bauer 2010, 5-6). Å etablere en slik dyade kan også medføre at den ansatte går inn i en ekstrarolleatferd. Det innebærer at den ansatte vil yte mer enn det som står

i den generelle stillingsbeskrivelsen og føle seg mer forpliktet til virksomheten (Kaufmann og Kaufmann 2015, 92). Denne rollen vil være selvvalgt og ikke pålagt (Kaufmann og Kaufmann 2015, 99).

### **3.4 Verktøy for gjennomføring av onboarding**

Vi har til nå presentert de fire C'ene som nøkkelkomponenter i et onboarding-program.

For å oppnå de ønskede effektene som ble presentert i forrige kapittel, må komponentene implementeres i konkrete verktøy for selve gjennomføringen av onboarding-programmet.

Noen verktøy er enkle å innføre, mens andre krever mer ressurser i form av tid og penger. To grunnleggende og enkle verktøy som bør innføres, er å være konsistent med onboarding i virksomheten og det bør være en gjennomgang av grunnleggende informasjon med den nyansatte allerede før første arbeidsdag (Bauer 2010, 16). Nedenfor vil vi legge frem flere konkrete verktøy for gjennomføringen av et godt onboarding-program.

#### **3.4.1 Realistisk jobbavklaring**

Som nevnt tidligere er noen av effektene vi ønsker å oppnå med et onboarding-program blant annet jobbtilfredshet, effektive medarbeidere og jobbforpliktelse. De fleste virksomheter ønsker å tiltrekke seg den beste arbeidskraften og prøver dermed å selge virksomheten som attraktiv i rekrutteringsfasen. Men det er viktig å begrense seg noe for å unngå at de nyansatte får et urealistisk inntrykk av stillingen og virksomheten, og dermed slutter fordi forventningene ikke innfridde.

Realistiske jobbavklaringer innebærer både det som gjelder den spesifikke stillingen og organisasjonskulturen. Et forsøk viste at ved å ha realistiske jobbavklaringer var det flere søkere som avslo jobbtilbudet i rekrutteringsfasen, men til gjengjeld resulterte det også i 50% lavere turnover enn uten realistiske jobbavklaringer. Dessuten viser forskning at nyansatte som har mye korrekt informasjon om jobben og arbeidsplassen på forhånd, vil tilpasse seg bedre enn de som ikke har slik informasjon. Realistisk jobbavklaring kan utføres i rekrutterings- og ansettelsesfasen eller gjennom mer jobbrelaterte erfaringer som for eksempel internships (Bauer 2010, 9).

#### **3.4.2 Førsteinntrykk**

Forskning viser at de første 90 dagene er kritiske for suksessen til den nyansatte. Derfor er det essensielt å gjøre et godt førsteinntrykk på den nyansatte. For den nyansatte er den aller første dagen viktigst. Det å gjøre denne dagen spesiell, for eksempel ved å arrangere en lunsj med

den overordnede, vil bidra til fremtidig suksess for den nyansatte i virksomheten (Bauer 2010, 16).

### **3.4.3 Stillingsavklaring**

For å øke effektene et onboarding-program kan tilføre virksomheten, bør man i programmets startfase fokusere på; selveffektivitet, rolleavklaring, samt sosial og organisasjonskulturell integrasjon. Å øke den nyansattes selveffektivitet, bidrar til å bedre selvtilliten, og gir dermed økt motivasjon og jobbutførelse. For å oppnå dette er det nødvendig at den nyansatte har en god forståelse for hva han eller hun skal gjøre i virksomheten og til hvilken tid det skal gjøres (Bauer 2010, 4-6).

En studie (Cognisco 2010, sitert i Bauer 2010, 5) viser at virksomheter i USA og Storbritannia taper et estimert beløp på 37 millioner USD i året på ansatte som ikke har en klar forståelse av hva deres jobb går ut på. Slike problemer kan unngås ved å systematisk måle de ansattes forståelse av deres arbeidsoppgaver, og etablere denne forståelsen tidlig i ansettelsesforholdet (Bauer 2010, 5).

### **3.4.4 Orientering**

De fleste virksomheter har en eller annen form for orienteringsprogram. Et slikt program bør gi informasjon om viktige aspekter av stillingen og virksomheten. Dette inkluderer kultur, verdier, mål, formål, historie og hierarkisk struktur. Orienteringen vil bidra til at den nyansatte finner sin rolle i virksomheten. Samtidig vil et slikt orienteringsprogram gi mye informasjon på kort tid og gjøre det mulig for den ansatte å fordøye dette.

Orienteringens varighet kan være alt fra noen timer til måneder. For at de nyansatte skal få fullt utbytte av orienteringen kan det være lurt å ta i bruk virkemidler som diskusjoner, foredrag, videosnutter og skriftlig informasjon. Ved kortere orienteringsprogrammer er det vanlig at virksomheter benytter seg av nettbaserte løsninger. Slike løsninger medfører en konsistent orientering på tvers av ulike lokasjoner over lengre tidsperioder. Nettbaserte løsninger kan også ha sine negative sider, som vi kommer tilbake til i kapittel 3.4.7 (Bauer 2010, 9-10).

### **3.4.5 Skriftlig onboarding-plan**

De mest effektive onboarding-planene er som regel nedskrevet. De bør formidles til alle i virksomheten og benyttes kontinuerlig. Det bør også være en oppfølging av programmet –



med tilbakemeldinger og korrigeringer fra de som har vært eller er gjennom programmet. Den skriftlige onboarding-planen kan være et formelt dokument eller en veiledende kartlegging, der tidsfrister og milepæler kommer frem, samt mål og delmål, ansvar og tilgjengelig støtteapparat. Skriftligheten vil bidra til at de nyansatte har et klart bilde av hva som forventes av de til hvilken tid, og hva de kan forvente selv (Bauer 2010, 10).

#### **3.4.6 Oppfølgingssamtaler**

Det å være proaktiv når det gjelder problemer som kan oppstå i onboarding-prosessen, kan bidra til at man tar tak i potensielle problemer før de utvikler seg til å bli en realitet. Dette kan for eksempel gjelde at den nyansatte er usikker på stillingen sin, eller at lederen ønsker mer fra den nyansatte. En enkel løsning er å ha oppfølgingssamtaler, eller medarbeidersamtaler, slik at de får nødvendig informasjon til rett tid i prosessen. Slike samtaler bør være fastsatt på forhånd og de nyansatte bør vite når de skal ha oppfølgingssamtalene og med hvem (Bauer 2010, 10; Ørjasæter, Stenberg Kravik og Stang 2015, 386).

Under samtalen kan lederen benytte muligheten til å vise den nyansatte hvordan de er en del av et større perspektiv. Det er ønskelig å få frem hvordan de personlig bidrar til å nå virksomhetens overordnede mål og at de ser viktigheten av deres eget bidrag, uansett hvor liten stillingen er. Dette vil være med på å skape en meningsfylt hverdag og tilhørighet for den ansatte. (Stein og Christiansen 2010, sitert i Pike 2014, 3; Ørjasæter, Stenberg Kravik og Stang 2015, 98-99).

#### **3.4.7 Onboarding på nett**

Et nettbasert verktøy som kan tas i bruk, er en nettside der de nyansatte kan følge med på hvilket stadie i onboarding-programmet de er på. Her kan de nyansatte se hvor det forventes at de skal være etter en viss tid, hva de skal ha lært og hvor det er ønskelig at de er i fremtiden. De nyansatte bør her også kunne komme med tilbakemeldinger på styrker og svakheter i onboarding-programmet, slik at det kan forbedres i fremtiden (Bauer 2010, 4). Nettsiden kan også inneholde informasjon om karriereplaner og grunnleggende praktisk informasjon. En nettside kan også benyttes av interessentene slik at de kan følge opp hvor den nyansatte befinner seg i prosessen og de kan se hvor det er behov for ekstra veiledning og støtte (Bauer 2010, 10).

Likevel viser studier at enkelte deler av et onboarding-program ikke er like effektive på nett. Det er undersøkt virkningen av en nettbasert orientering i forhold til en ansikt til ansikt

orientering. Her kommer det frem at de ansatte som gjennomgikk en nettbasert orientering viste mindre forståelse av stillingen deres og virksomheten, enn de som hadde en ansikt til ansikt orientering.

For små virksomheter kan derimot et nettbasert verktøy være kostnadskrevende å innføre. Heldigvis er ikke dette et krav for å oppnå suksess, så lenge onboarding-programmet er tilpasset for deres virksomhet (Bauer 2010, 15-16).

### **3.4.8 Fadderordninger**

Et effektivt verktøy i et onboarding-program er fadderordninger. En fadder kan bidra til at den nyansatte lærer om virksomheten, får gode råd, får hjelp med stillingsinstruksjonen og at de får støtte i sosiale situasjoner. Dessuten vil det være lettere for en nyansatt å komme til en fadder med spørsmål som de kanskje kvier seg for å spørre lederen om. Studier viser at nyansatte med fadder kan mer om virksomheten og at de tar til seg organisasjonskulturen i større grad enn de uten fadder (Bauer 2010, 11).

I en sosialiseringsprosess tilpasser den nyansatte seg kulturen, hvordan man skal opptre og hva som er akseptert. Den nyansatte lærer seg å etterleve den gjeldende kulturen på godt og vondt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 147; Kaufmann og Kaufmann 2015, 373). I virksomheter som benytter seg av en fadderordning, vil fadderens være en rollemodell for den nyansatte. Sentrale oppgaver i denne rollen som kulturoverfører vil være å fortelle historier, lære den nyansatte virksomhetens sjargong, samt delta sammen med den nyansatte hvis det er et spesielt arrangement i løpet av onboarding-prosessen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 148; Kaufmann og Kaufmann 2015, 375).

Der det ikke finnes noen fadderordning vil det i hovedsak være lederens oppgave å påvirke den nyansattes holdninger til organisasjonens normer og verdier. En leder er godt synlig for de ansatte og har, gitt av sin hierarkiske posisjon, evne til å utøve stor innflytelse – spesielt på en nyansatt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 148).

### **3.4.9 Karriereutvikling**

Det er viktig å vise nyansatte karrieremuligheter innad i virksomheten på et tidlig tidspunkt, da nyansatte ofte ønsker å se for seg en karriere i den nye virksomheten. Dette vil i følge Stein og Christiansen (2010, sitert i Pike 2014, 3) øke sannsynligheten for at den nyansatte føler forpliktelse og bekreftelse av sitt eget jobbvalg og får økt motivasjon i forhold til utførelse av

sine arbeidsoppgaver. Punktet med karriereutvikling er mest aktuelt i de større virksomhetene som gjennomfører et onboarding-program. Det stilles krav til virksomhetens økonomiske ressurser og behov for spesialisert kompetanse for at behovet for utvikling skal være rasjonelt (Nordhaug 2002b, 137).

#### **4.0 Metode**

Vi vil i dette kapittelet fremlegge de sentrale elementene vi mener har påvirket våre forskningsresultater. For at vår undersøkelse skal, på en troverdig og pålitelig måte, beskrive hvordan norske virksomheter bør praktisere onboarding, vil vi her presentere vår fremgangsmåte (Jacobsen 2015, 17). Gjennom kapittelet vil vi komme med refleksjoner rundt våre metodiske valg, slik at du som leser kan få et oppriktig inntrykk av hvordan prosessen har foregått.

#### **4.1 Kvalitativ metode**

I oppgaven har vi valgt å bruke kvalitativ metode som forskningsstrategi. Dette er en metode som baseres på at den sosiale verden bygges av individenes handlinger. Det innebærer at sosiale fenomener er ulike avhengig av i hvilken kontekst de finner sted, og de vil dermed være i kontinuerlig endring. Sentrale kjennetegn ved kvalitativ metode er blant annet at det fokuseres på nærhet og observasjon med de få aktuelle informantene som intervjues. Denne metoden vektlegger dermed dybdeinformasjon om få objekter, fremfor overfladisk informasjon om mange. Innsamlet data gjøres om til tekst og analyseres med uformelle teknikker (Ringdal 2013, 104-105).

Valget av metode er ofte basert på hvilken metode som passer best for å besvare problemstillingen, og ut i fra hva som er mulig å gjennomføre innenfor tidsrammen på oppgaven (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 100). Kvalitativ metode passet derfor godt i vår oppgave da vi har gjennomført forskning på et område der det er lite forskning fra før, samt at vi ønsket en dypere forståelse av temaet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32). Kvalitativ forskning er en metode som baserer seg på tolkning av innsamlet data, i dette tilfellet i form av intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 99).

#### **4.2 Forskningsdesign**

Valg av forskningsdesign går ut på å ta stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 73). Gjennomføringen av en kvalitativ undersøkelse varierer veldig, og

det er derfor viktig at alle fasene i prosessen beskrives nøye. Et etablert forskningsdesign vil gjøre denne jobben lettere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82).

Vi har valgt et fenomenologisk forskningsdesign. Dette innebærer at vi var ute etter å undersøke og beskrive ulike menneskers, i dette tilfellet våre informanternes, erfaringer med og forståelse av et fenomen; onboarding. Det vil si at vi som forskere ønsket å forstå meningen med fenomenet onboarding, sett fra perspektivet til informantene. Som nevnt tidligere, er sosiale fenomener under kontinuerlig endring og avhenger av konteksten de befinner seg i. Dermed måtte vi se handlingene og ytringene vi fant i lys av sammenhengen hvor de forekom. Målet med et fenomenologisk forskningsdesign var at vi skulle få god innsikt og forståelse av våre informanternes syn på og utførelse av onboarding i et organisatorisk perspektiv (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82-83).

I følge Creswell (1998, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 83) er fremgangsmåten ved fenomenologisk forskningsdesign som følgende:

#### **4.2.1 Forberedelse**

I forberedelsesfasen er det viktig at vi som forskere prøver å forberede oss på å tolke forståelsen bakenfor fenomenet og hvorfor informantene tolker det slik som de gjør. Problemstillingen må formuleres i tråd med dette.

#### **4.2.2 Datainnsamling**

I denne fasen har vi samlet inn data fra våre informanter som har erfaringer med fenomenet onboarding. Dette har blitt gjort gjennom dybdeintervjuer. Mennesker har et sett med forutinntatte holdninger og meninger i møte med et fenomen. Disse holdningene og meningene er avgjørende i forståelsen av fenomenet, og medfører at det blir ulike personlige tolkninger av et fenomen. Dette er noe vi som forskere har vært oppmerksomme på i møtet med informantene, og vi har etterstrebet å danne oss en forståelse av våre egne fortolkningsmønstre i forkant av intervjuene.

#### **4.2.3 Analyse og rapportering**

Etter at dataene var samlet inn fra intervjuene, ble de transkribert og gjort om til håndterlige tekster. Da vi har en deduktiv tilnærming, har vi gitt tekstene koder basert på teori (Berg 2001, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 177). Deduktiv tilnærming vil si at man skriver fra teori til empiri, og at forskningsspørsmålene besvares på bakgrunn av empiri

(Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 51). Kodene kategoriseres eller systematiseres etter temaer, som viser hvilke temaer som ble nevnt i datainnsamlingen. Dette vil gi en god oversikt over de viktigste temaene som er nevnt. For å kunne sammenligne de ulike dataene fra intervjuene, sorteres deretter materiellet etter kategoriene slik at det kan sammenlignes og identifiseres likehetstrekk og forskjeller. Det er dette som er kjernen av selve analysearbeidet. Til slutt sammenlignes funnene i analysen med eksisterende forskning og teori (Berg 2001, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 177).

Gjennom hele prosessen er det viktig å kontinuerlig se tilbake på de opprinnelige innsamlede data, slik at man sikrer at viktig informasjon ikke går tapt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 83-84).

Under gjennomføringen av analysen ble den deduktive tilnærmingen for oss et uoppnåelig ideal, noe også Jacobsen (2015, 34) poengterer at kan forekomme. Vi har under arbeidet kontinuerlig gått tilbake til datamaterialet med et kritisk blikk, for å diskutere spørsmål og problemer som har dukket opp under innsamlingen av empiri, og sett det opp mot vårt teoretiske utgangspunkt. Tilnærmingen vi dermed har benyttet oss av er preget av abduksjon, da våre empiriske funn har preget deler av vår opprinnelige teori.

I utgangspunktet følte vi at vår datainnsamling var delvis lukket og delvis åpen, fordi vi gjennom prosessen har hatt klare definerte forskningsspørsmål vi ønsket å besvare, med mulighet for at våre informanter kunne tilføye egne fortolkninger (Jacobsen 2015, 34-36). Vi ser i ettertid at abduksjon vil være et naturlig resultat av dette.

#### **4.3 Utvalgsmetode**

For å få et strategisk utvalg som er hensiktsmessig for å belyse problemstillingen, har vi foretatt en kriteriebasert utvelgelse. Gjennom utvelgelsen har vi brukt vårt kontaktnettverk for å kartlegge en så stor del av populasjonen som mulig (Jacobsen 2015, 179). Kriteriet var at virksomhetene formelt praktiserte onboarding. Etter å ha gjort et utvalg av populasjonen, tok vi kontakt og kom med en forespørsel om intervju. Informantene som ble plukket ut har ansvar for virksomhetens onboarding-program (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106-107).

For å komme i kontakt med aktuelle informanter, har vi benyttet ulike forbindelser, og tatt direkte kontakt med aktuelle virksomheter per e-post og telefon for å avtale intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 113). Vi tok bevisst kontakt med virksomheter som har et onboarding-program, men der det var uvisst hvor godt dette var integrert og praktisert. Vi valgte denne tilnærmingen for å få variasjon i innsamlet datamateriale, i og med at vår oppgave ikke er bransje-spesifikk. Dette fordi vi ønsker at våre funn skal kunne benyttes av virksomheter på tvers av bransjer og sektorer for å bidra til økt effekt av et onboarding-program.

Det kan være vanskelig å avgjøre hvor mange informanter man trenger for å få mest mulig informasjon og det hevdes av mange forskere at man bør gjennomføre intervjuer helt til det ikke vil komme ny informasjon (Kvale og Brinkmann 2009, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Men i teorien er det ingen nedre eller øvre grense på antall intervjuer. På grunn av oppgavens omfang og ikke minst tid, havnet vi på åtte informanter, fra åtte ulike virksomheter (Jacobsen 2015, 178; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Vi føler derimot ikke at vi har nådd noen metning av informasjon, da vi kunne økt våre kunnskaper om fenomenet ytterligere gjennom flere intervjuer (Jacobsen 2015, 193).

#### **4.4 Innsamlingsmetode og gjennomføring**

Vi valgte å benytte oss av intervju som innsamlingsmetode for å få fylldige og detaljerte beskrivelser, da vi ønsket å undersøke hvordan virksomhetene benytter seg av de fire C'ene. Intervju er den vanligste måten å hente inn kvalitativ data på, og kan gjennomføres på mange måter. Vi valgte å møte informantene ansikt til ansikt i et såkalt dybdeintervju (Askheim og Grennes 2008, 83; Kvale & Brinkman 2008, 147, sitert i Jacobsen 2015, 147-148; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135). På denne måten håpet vi å skape tillit og ikke minst åpenhet, samtidig som vi ville ha en god flyt under intervjuet. Vi ønsket også å ha muligheten til å observere informantene og på den måten ha kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen 2015, 148).

Under hvert intervju benyttet vi oss av lydopptak ved hjelp av en smarttelefon, slik at vi ordrett kunne transkribere i ettertid og bruke dette i analysen vår. Vi har hatt et mål om å gjennomføre alle intervjuer med samtlige gruppemedlemmer tilstede, der den ene stilte spørsmål, og de to andre satt i bakgrunnen for å notere punkter og eventuelle andre oppfølgingsspørsmål som dukket opp underveis. Noe som også ga et signal om at det som ble

sagt var interessant, og en effekt av dette kunne bli at intervjuobjektene åpnet seg ytterligere (Jacobsen 2015, 153, 157-158).

Det var vårt ønske å gjennomføre hvert intervju på informantenes arbeidsplass, slik at vi tilpasset oss deres travle hverdag. Dette lot seg gjennomføre i alle intervjuer, bortsett fra ett. Det ble satt av én time til hvert intervju, men dette varierte på bakgrunn av svarene fra informantene. Alle informantene fikk informasjon på forhånd om hensikten med intervjuet, der vi forklarte at forskningens utgangspunkt var vår bacheloroppgave om temaet onboarding. Bruk av lydopptak og formålet med dette ble også avklart.

#### **4.5 Intervjuguide**

Vi valgte å ha en viss grad av struktur på intervjuet, et såkalt semistrukturert intervju. Intervjuguiden vi fulgte hadde et oppsett med tema og tilhørende spørsmål, men det var åpent for å variere rekkefølgen der det var behov for det. Det var også lagt opp slik at informantene selv kunne ta opp egne tema og vi kunne stille oppfølgingsspørsmål (Jacobsen 2015, 149-152; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 143). Vi utformet en felles intervjuguide som ble benyttet til alle informantene (vedlegg 1). For å belyse forskningsspørsmålene, og dermed kunne besvare problemstillingen, var temaene og spørsmålene i intervjuguiden forankret i teorien vi på forhånd hadde gjennomgått.

#### **4.6 Reliabilitet og validitet**

Med validitet og reliabilitet mener vi forskningens gyldighet og dens pålitelighet (Jacobsen 2015, 16). Når man skal evaluere konklusjonene som har blitt trukket gjennom forskningsprosessen er det essensielt at forskeren har redusert problemene knyttet til resultatenes gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2015, 227).

##### **4.6.1 Reliabilitet**

Når man undersøker forskningens reliabilitet, ser man på trekk ved datainnsamling og datavalg, bearbeidelse og analyse som kan påvirke dens pålitelighet (Jacobsen 2015, 241). Den kvalitative forskningen skiller seg her fra den kvantitative ved at test-retest og interreliabilitet ikke er hensiktsmessige målinger på forskningens pålitelighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 229-230) kan forskeren styrke forskningens reliabilitet ved å gi leseren grundige beskrivelser av samtalen og samtalens kontekst. Innenfor den kvalitative metoden står det sentralt at selve

forskningen og måten dataene samles inn på, kan påvirke den man ønsker å skaffe data om (Jacobsen 2015, 244).

Vi gjennomførte intervjuene på informantenes arbeidssted på et tidspunkt valgt av informanten selv. Ett av intervjuene ble derimot gjennomført utenfor informantens arbeidsplass, da det var ønsket av informanten selv. Vi mente at informantene ikke ville hatt nok tillit til oss som intervjuere til å gjennomføre et intervju i en kunstig kontekst. En kunstig kontekst er et sted som virker unaturlig for informanten, og som kan føre til endringer i atferden (Silverman 1993, sitert i Jacobsen 2015, 243).

Vi måtte derfor godta at informanten kunne bli avbrutt under intervjuet av kolleger, ved å gjennomføre intervjuet på arbeidsplassen (Jacobsen 2015, 243). Ved flere anledninger opplevde vi at informantene ble forstyrret av telefonen, men informanten avbrøt aldri intervjuet for å ta den. Under gjennomføringen av et intervju måtte vi også bytte møterom da vi gikk over tiden. Dette ble ikke oppfattet av oss som noe problem, da vi raskt tok opp igjen tråden og begynte der vi avsluttet.

Vi avtalte også intervjuene med en måneds forvarsel slik at informantene i god tid kunne forberede seg og holde av tid til intervjuet. Ved å gjennomføre intervju så lang tid etter forespørsel kan det medføre at informanten kan planlegge sine svar og gi et virkelighetsbilde som ikke stemmer (Jacobsen 2015, 229). Vår tanke med dette var at informanten skulle kunne fremskaffe informasjon og oppdatere seg på hvordan det gikk med virksomhetens onboarding-program. Vi hadde i forkant utarbeidet en intervjuguide, men vi opplevde at informanten ofte også besvarte flere av spørsmålene vi hadde, uten at vi trengte å stille dem. Hvis det hendte at vi ikke fikk svar på våre forberedte spørsmål, stilte vi disse når informanten var innom det aktuelle temaet.

Under gjennomførelsen av intervjuene var vi observante på hvilken effekt vi som gruppe kunne ha på informanten. Vi var alle uerfarne i rollen som intervjuer, og derfor diskuterte vi på forhånd viktigheten av at vi fikk tak i den informasjonen vi ønsket (Jacobsen 2015, 154). Vi hadde ikke kjennskap til våre informanter før vi begynte intervjuene, og så på det som en utfordring å skape en tillitsrelasjon mellom oss og informantene (Jacobsen 2015, 155). Vi valgte å gjennomføre de fleste intervjuene som gruppe, slik at vi sikret at alle relevante spørsmål ble stilt og at vi kunne ta notater. Under selve gjennomføringen ble vi positivt



overrasket over hvor imøtekomende og åpne alle informanter var. Dette kan ha sammenheng med at informantene her kunne legge frem sitt program som noe attraktivt, og at det ikke ble stilt sterke kritiske spørsmål fra oss som forskere.

Vi var også observante på vår egen livssituasjon under intervjuene. Som snart arbeidssøkende studenter så vi en fallgrube i at vi kunne glorifisere både onboarding-programmene og artefaktene i virksomhetene vi intervjuet. Dette var gjennom hele prosessen en påvirkningsfaktor vi bevisst prøvde å distansere oss fra.

#### **4.6.2 Validitet**

Det finnes forskjellige undergrupper av validitet, hvor de tilsammen utgjør summen av forskningens gyldighet. Dette er begrepsvaliditet - som et mål på troverdigheten, og ekstern validitet - som et mål på forskningens overførbarhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). I tillegg er det essensielt at forskeren er objektiv, slik at andre som undersøker det samme vil få tilsvarende konklusjoner (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 232).

#### **Begrepsvaliditet**

I følge definisjonen til Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 230) ”måler vi det vi tror vi måler”, er ikke kvalitativ forskning valid. Den kvalitative forskningen er ikke målbar slik som den kvantitative, da det er forskeren som selv tolker informasjonen gitt av informantene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Kvalitativ forskning må derimot ses opp mot hensikten lagt til grunn for undersøkelsen (Pervin 1984, 48, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230).

Gjennom vår forskning la vi vekt på at våre funn skulle presentere innholdet av Bauers fire C'er i forskjellige onboarding-program (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Vi har, av tidsmessige årsaker, ikke hatt mulighet til å benytte oss av det Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 230) kaller vedvarende observasjon eller metodetriangulering under forskningsarbeidet. Dette er en klar svakhet ved vår begrepsvaliditet.

#### **Ekstern validitet**

Den eksterne validiteten er essensiell i vår forskning. Vårt mål med arbeidet har vært å finne det nødvendige innholdet i onboarding-programmer, og det ble derfor lagt til grunn at våre funn måtte være overførbare (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230-231). Det vi

mener med overførbarhet er at funnene skal forklare hvilke elementer et onboarding-program bør inneholde for at det skal ha en effekt (Jacobsen 2015, 237). Vi ønsker med andre ord at virksomheter skal kunne hente inspirasjon av funnene gjort i vår empiriske undersøkelse.

### **Objektivitet**

Det er viktig at våre forskningsresultater ikke bærer preg av vårt subjektive syn, men baseres på stor grad av objektivitet. Våre resultater må kunne bekreftes av andre forskere innenfor det samme området senere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 323). En svakhet ved den kvalitative metoden er at forskningens konklusjoner er preget av forskerens subjektive syn, samt egne tilføyelser og forkortinger (Jacobsen 2015, 233).

For å oppnå en ønsket grad av objektivitet valgte vi å analysere og kode intervjuene hver for oss, før vi diskuterte hvilke funn hver enkelt hadde gjort. Vi la deretter vekt på de funnene flere, eller alle av oss, gjorde. På denne måten føler vi at særlig subjektive syn ikke har kunnet prege våre resultater.

### **4.7 Primær- og sekundærdata**

Primærdata er opplysninger som blir innsamlet av forskeren for første gang, ved at forskeren oppsøker primærkilden direkte. Dataen blir deretter samlet inn med ulike metoder som blant annet intervju, observasjon eller spørreskjema. Sekundærdata innebærer at det tas i bruk informasjon som er innsamlet av en annen forsker til et annet formål. Det styrker en oppgave å ta i bruk både primær- og sekundærdata (Jacobsen 2015, 139-140).

En metode for innsamling av sekundærdata er dokumentundersøkelser. Dette er en innsamlingsmetode som kan benyttes når det er umulig med innsamling av primærdata. Det kan være begrunnet i at kilden er død, har flyttet eller befinner seg i en utilgjengelig posisjon. De kan kanskje ha en høy stilling, være myndighetspersoner eller ikke ha tillatelse til å gi informasjon direkte til undersøkelser. Fordelen med dokumentundersøkelser er at de ofte kan være litt mer objektive, spesielt hvis det er et referat som beskriver hva som faktisk ble gjort, fremfor hva kilden bare sier. Da blir det litt mer som en observasjon (Jacobsen 2015, 170).

Ulempen med å benytte sekundærdata er at det kan oppstå et misforhold mellom informasjonen vi kan bruke og det vi ønsker å bruke den til. Ideelt sett ønsker man å benytte rådata, som vil si opprinnelige data. Denne tilgangen forekommer sjelden når man benytter

seg av sekundærkilder, da man som regel bare får tilgang til resultatene. Siden den opprinnelige forskeren har skrevet teksten med en annen hensikt enn ens egen, vil det være begrenset hva man kan få ut av dataene, og ens egne behov vil som regel ikke samsvare med behovene til den opprinnelige forskeren. Dermed er det viktig ved bruk av sekundærdata, å vurdere i hvor stor grad man kan stole på opplysningene. Fordelen ved bruk av primærdata er at man i større grad har oversikt og kontroll over forhold som påvirker påliteligheten i dataen som samles inn (Jacobsen 2015, 171).

Ved bruk av sekundærdata skal man i så stor grad det er mulig, strebe etter å få rede på hvordan dataen er samlet inn, hvem som har gjort det og hvordan dataene er registrert. En siste kritikk av dokumentundersøkelser som kildebruk er at informasjonen er lite spontan. Det vil si at siden informasjonen er skriftlig, vil den være bearbeidet og reflektert. Dette kan være positivt i den forstand at det kan innebære at informasjonen er godt gjennomtenkt, eller negativt i den forstand at informasjonen har blitt forvridd og forfalsket (Jacobsen 2015, 172).

For å besvare vår problemstilling i oppgaven, valgte vi å samle inn primærdata direkte fra våre informanter (Jacobsen 2015, 139). Vi satt våre primærdata opp mot et teorigapittel basert på bruk av både primær- og sekundærkilder, der andre forskere har samlet inn data (Jacobsen 2015, 140; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 387). Feilkilder er tett knyttet til oppgavens pålitelighet. Vi har derfor hatt en kritisk diskusjon og gjennomgang av all innsamlet data, både primær og sekundær, for å sikre resultatenes reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40).

#### **4.8 Transkribering og koding**

Vi valgte å ta lydopptak av våre intervjuer, noe som har ført til at vi fikk store mengder av rådata (Jacobsen 2015, 200). Sammen med lydopptaket har den av gruppemedlemmene som har hatt observatørrollen notert trekk ved informanten. Notatene brukte vi i analysen for å forsterke de hovedinntrykkene vi satt igjen med av kontekstuelle trekk ved både informant og intervjuer (Jacobsen 2015, 201). Etter intervjuet begynte vi raskt på transkriberingen. Gjennom denne prosessen gjorde vi vårt datamateriale asynkront. På denne måten skaffet vi oss en oversikt over datamaterialet, uten å måtte høre på ikke-relevant informasjon fra intervjuets lydfil (Jacobsen 2015, 201). Vi har vedlagt ett av våre intervjuer i sin helhet ved denne oppgaven (vedlegg 2).

Etter å ha nedskrevet datamaterialet begynte vårt analysearbeid, der datainnsamlingen ble tolket ved hjelp av koding (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 33). Vi begynte denne prosessen med første-syklus-koding. Her forenklet vi vårt datamateriale og luket bort temaer som ikke knyttet seg til vår problemstilling eller forskningsspørsmål (Jacobsen 2015, 207).

Etter å ha gjennomført første-syklus-kodingen, begynte vi andre-syklus-koding. Her laget vi forskjellige fargekoder som representerte hver av de fire C'ene. På denne måten kunne vi knytte uttalelser fra informantene opp mot de tilhørende forskningsspørsmålene, samt sammenlikne uttalelser fra de ulike informantene (Jacobsen 2015, 207). Dette arbeidet ble gjort digitalt, før vi skrev ut samtlige dokumenter og hang de opp ved siden av hverandre. På denne måten fikk vi en god oversikt over alle intervjuene, og vi følte at vi minimerte muligheten for å gå glipp av essensiell informasjon som lett kan overses når man har datamaterialet i forskjellige dokumenter digitalt. Prosessen ble, som tidligere nevnt, gjennomført hver for oss, før vi sammenlignet og diskuterte våre funn.

#### **4.9 Anonymisering**

For å anonymisere resultatene av funnene vi har gjort, blir ingen av virksomhetene nevnt med navn i kapittel 5 og 6. Dette ble avklart med informantene under hvert intervju. Hver informant er deltakende på bakgrunn av informert samtykke, som vil si at de alle har deltatt frivillig og også har kompetanse om temaet som ble undersøkt (Jacobsen 2015, 47).

Kravet til å presentere all data riktig er opprettholdt, da vi tok opp intervjuene på smarttelefon og transkriberte de ordrett. Ingen resultater eller sitater er tatt ut av kontekst, slik at informasjonen ikke får en annen mening i analyse og drøftingen i kapittel 5 (Jacobsen 2015, 51-52).

#### **5.0 Analyse og drøfting**

Gjennom våre empiriske undersøkelser har vi sett at onboarding praktiseres ulikt i virksomhetene, og det er mange av verktøyene kan plasseres under de samme C'ene. For eksempel vil en fadderordning kunne bidra til at den nyansatte både kommer inn i kulturen og bygger nettverk, samtidig som den nyansatte kan tilegne seg både generelle og faglige kunnskaper fra fadderens. Vi har derfor besluttet å plassere våre funn under kun én av C'ene for å hindre gjentakelse. Avgjørelsen av de forskjellige verktøyenes plassering er tatt med

bakgrunn i oppgavens teoretiske grunnlag, samt hvor informantene har nevnt de forskjellige verktøyene under intervjuene.

### **5.1 Generelle funn**

Våre funn viser at onboarding-programmene varierer i både omfang og lengde. I følge teorien vil det ta mellom 6 og 12 måneder før en nyansatt kan anses som et fullverdig medlem, der de første 90 dagene er de mest kritiske (Filstad 2010, 144). Fem av informantene fra de deltagende virksomhetene forteller at de begynner prosessen allerede ved signeringen av arbeidskontrakten, der fire av dem varer ut prøvetiden på seks måneder, og én varer to til tre uker. I de tre resterende virksomhetene anses oppstart av onboarding fra og med første arbeidsdag, med varighet på henholdsvis tre måneder, ett år og to uker.

Gjennom intervjuene kommer det frem at alle virksomhetene har et skriftlig onboarding-program som leveres til den nyansatte i en tidlig fase. Teorien viser at dette bør inneholde en oversikt over tidsfrister, milepæler, mål, delmål og kontaktpersoner. Fem av virksomhetene har et program som inneholder alle disse punktene. Videre bør den nyansatte kontinuerlig ha mulighet til å komme med tilbakemeldinger på programmet, noe fem av virksomhetene praktiserer.

Nettbaserte verktøy i onboarding kan brukes både som en oversikt for den nyansatte eller som en informasjonskanal fra virksomheten. Teorien viser at dette ikke er et suksesskrav, men kan bidra til god oppfølging og kontinuitet for nyansatte. Våre funn viser at fem av virksomhetene bruker en eller annen form for nettbasert løsning i sitt onboarding-program. To av virksomhetene bruker nesten utelukkende en nettbasert løsning, der den nyansatte selv står ansvarlig for gjennomgangen av hele programmet. Likevel er det store forskjeller på oppfølgingen av gjennomføringen hos de to virksomhetene. Den ene virksomheten har kontinuerlig kommunikasjon mellom nyansatt og leder gjennom løsningen, mens den andre baserer seg på at den nyansatte gjennomfører alt alene innen tre måneder.

### **5.2 Compliance (grunnleggende lover)**

Compliance går ut på hvordan og i hvilken grad virksomhetene introduserer den nyansatte for grunnleggende lover, blant annet hvordan timer, lønn og sykefravær føres. Dette nivået er et grunnleggende krav til all formell onboarding. Vi mener det er viktig å poengtere at de fleste, om ikke alle, virksomheter i Norge har et opplegg der den nyansatte tilegner seg kunnskap på

dette området. Det er her rimelig å anta at det finnes forskjeller på måten dette praktiseres på, noe vi også har fått bekreftet gjennom vår empiri.

I alle de åtte virksomhetene vi har intervjuet uttaler informantene at de har et formelt opplegg på hvordan den nyansatte skal tilegne seg slike kunnskaper. Tre av virksomhetene benytter seg av felles introduksjonsdager for alle nyansatte som er ansatt den siste tiden.

Introduksjonsdagene er forskjellige fra virksomhet til virksomhet, men felles er at de nyansatte skal tilegne seg de grunnleggende kunnskapene. I en av virksomhetene sender de ut relevante dokumenter før oppstart, slik at den nyansatte har kjennskap til det de ser på som relevant. En slik forhåndsutsendelse av generell informasjon praktiseres også hos flere, men er spesielt for denne virksomheten da informanten uttaler at dette er deres eneste tiltak innenfor compliance.

Fem av informantene vi har intervjuet forteller at deres virksomhet benytter seg av forskjellige former for e-læring for at den nyansatte skal tilegne seg de grunnleggende kunnskapene. Det trekkes frem filmer, quizer og digitale plattformer som læringsverktøy. Informantene uttaler at dette er tidsbesparende og gjør at den nyansatte kan gjennomføre denne delen av onboardingen når det passer dem best.

For å kunne gjennomføre et slikt opplegg er det viktig at materiell, som PC og mobil, er på plass ved den nyansattes tiltredelse. I et av intervjuene kommer det frem at én av virksomhetene har hatt det som et mål, ved utviklingen av sitt onboarding-program, at lederne skal bli bedre på nettopp tilretteleggelse ved oppstart. Av én informant kommer det også frem at utdelingen av det materielle utstyret er noe de må bli bedre på.

I vår empiri har vi sett på om virksomhetene har et introduksjonsprogram med nøkkelinformasjon, utsending av relevante dokumenter, e-læring eller andre læringsverktøy og system for tildeling av PC, mobil og andre nødvendigheter. Med bakgrunn i dette ser vi at alle virksomhetene har et bevisst forhold til compliance, og det er lite å utsette på dette punktet.

### **5.3 Clarification (avklaring)**

Det andre nivået, clarification, innebærer hvordan virksomheten formidler arbeidsoppgaver og forventinger til arbeidsprestasjonene, og i hvilken grad dette gjennomføres i onboardingen.

I intervjuene har vi skilt mellom realistisk jobbavklaring og stillingsavklaring. Realistisk jobbavklaring handler om å avklare en stilling under rekrutteringsprosessen og gi et korrekt bilde av virksomheten på godt og vondt. Stillingsavklaring foregår etter oppstart, og omhandler klare stillingsinstrukser og rolleavklaringer. Det kommer frem i intervju at syv av åtte virksomheter bevisst bruker selve rekrutteringsprosessen til å gi et så riktig bilde som mulig av hvem de er, for å gi sine potensielle ansatte en realistisk jobbavklaring. Den siste av virksomhetene har derimot fått påpekt av sine nåværende ansatte i en medarbeiderundersøkelse at de har oversolgt stillingene.

Det å gi realistiske jobbavklaringer og ikke overselge stillingen kan i følge teori føre til lavere turnover, noe kun én av informantene påpeker at virksomheten aktivt går inn for. En annen virksomhet skilte seg ut da informanten under intervjuet svarte at de ikke synes det å bekrefte jobbvalg var noe de måtte ta stilling til i praksis, selv om de ønsket å gi et ærlig bilde av seg selv under rekrutteringsprosessen. Informanten mente at de som ikke ønsker å arbeide for dem slutter og finner seg en annen jobb, uavhengig om de hadde gitt realistiske jobbavklaringer eller ikke: “Hvis du ikke bekrefter, så avkrefter du.”

Av teori kommer det frem at ansatte uten en klar forståelse av egne arbeidsoppgaver, en stillingsavklaring, påfører virksomheter store økonomiske tap. Dette kan forebygges gjennom et onboarding-program, hvor virksomheten aktivt legger til rette for at den nyansatte skal utvikle sine faglige evner og forstå sin stillingsinstruks. Tre av informantene forteller at virksomheten de representerer aktivt benytter onboarding som en plattform for at den nyansatte skal forstå hva stillingen innebærer av arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Én av virksomhetene har også et eget akademi, der den nyansatte skal gjennomgå opplæringskurs med mål om at de nyansatte skal få økt selvtillit og selvstendighet til å utføre sine arbeidsoppgaver.

I teorien kommer det frem at oppfølgingssamtaler under onboarding-programmet kan bidra til å avklare problemer før de utvikler seg og til å gjøre den nyansatte trygg på stillingen sin, samt at de får rett informasjon til rett tid. Ideelt sett bør slike samtaler være fastsatt på forhånd, slik at den nyansatte vet når de skal avholdes og med hvem. Syv av virksomhetene har samtalene fastsatt på forhånd, mens én hevder det varierer fra avdeling til avdeling både når det gjelder antall og tidspunkt. Tre virksomheter har to samtaler i løpet av programmet, én har tre stykker, mens to har betydelig flere. Den ene virksomheten har en 15 minutter samtale

daglig i de to første ukene. Den siste virksomheten har satt opp seks samtaler, men det er litt uklart hvordan og om dette faktisk fungerer i praksis.

Som teorien viser er det viktig å formidle karrieremuligheter internt i virksomheten på et tidlig tidspunkt, for å oppnå økt forpliktelse hos den nyansatte. Det kommer frem at fem av de deltagende virksomhetene gjør dette bevisst. En av virksomhetene skiller seg ut, da det er en uskreven regel at alle ansatte ønsker å arbeide seg oppover karrierestegene allerede fra første arbeidsdag. Alle nyansatte, uavhengig av arbeidserfaring, starter på bunnen og arbeider seg oppover: "Målet for alle ansatte er å en gang bli leder." Informantene fra de tre virksomhetene som ikke bevisst formidler karrieremuligheter, begrunner dette med at det ikke er mange karriereveier å ta, eller at de mener den nyansatte bør være innforstått med hva slags jobb de går til ved ansettelsen. Én av informantene forteller at karrieremulighetene i virksomheten varierer fra divisjon til divisjon. Her utarbeider leder og ansatt en utviklingsplan og en forventingsmatrise sammen, men det er ofte litt opp til leder og ikke minst den ansatte selv.

Det kommer videre frem av teori at virksomheter bør måle de ansattes evne til å utføre arbeidsoppgaver. Dette praktiseres i liten grad hos virksomhetene vi har intervjuet, men av tre informanter kommer det frem at de ansatte i fakturerbare stillinger blir målt på tid, noe som de mener kan overføres til forståelse av arbeidsoppgaver. Én av de tre virksomhetene måler sine ansatte ved hjelp av salgsmål, og det forventes at de nyansatte etter tre måneder er like selvgående som en som har vært der i fem år. Denne informanten påpeker at selv om virksomheten har en slik forventning til den nyansatte, er det samtidig umulig å bli utlært fordi man lærer noe nytt hver dag.

I datainnsamlingen har vi her sett om virksomhetene har fokus på realistiske jobbavklaringer, stillingsavklaring, oppfølgingssamtaler og om de tydelig formidler interne karrieremuligheter. Vi har også undersøkt om evnen til utførelse av arbeidsoppgaver blir målt hos den nyansatte. Her har vi sett at seks av åtte virksomheter har tilfredsstillende fokus på clarification, mens de to resterende har lite eller ingen form for clarification.

#### **5.4 Culture (kultur)**

Nivå tre, culture, omhandler den nyansattes integrasjon i den formelle og den uformelle organisasjonskulturen og hvilke tiltak som gjøres for å oppnå dette.



For at den nyansatte skal danne et overordnet bilde av organisasjonskulturen, er det vanlig å benytte seg av et orienteringsprogram som verktøy i onboarding-programmet. Orienteringen inneholder formell nøkkelinformasjon om virksomheten. Seks av virksomhetene har en eller annen versjon av et orienteringsprogram. Varigheten på orienteringsprogrammene varierer, men de har alle gjennomgang av relevant informasjon om virksomhetene, som bidrar til at den nyansatte får et helhetlig bilde av sin nye arbeidsplass. To av virksomhetene har denne orienteringen via nettet. Dette medfører konsistent informasjon på tvers av ulike lokasjoner over lengre tidsperioder, men likevel er ikke all informasjon like effektiv over nett som den er ansikt til ansikt. Teorien viser at ansatte som gjennomgår et nettbasert orienteringsprogram ikke får like god forståelse av virksomheten og deres stilling.

I teorien kommer det også frem at fadderordninger er et effektivt virkemiddel for den nyansatte både når det gjelder kultur og faglig veiledning. Syv av virksomhetene praktiserer en tradisjonell fadderordning, der en erfaren ansatt er fadder for en nyansatt. Seks av informantene uttaler at virksomhetene ser på fadderordning som et effektivt virkemiddel for at den nyansatte skal bli raskere selvgående, og sier at fadderordningen spiller en stor rolle i deres onboarding-program. Den gjenværende virksomheten praktiserer et slags “fadderteam”. Dette innebærer at den nyansatte blir plassert i et team med fem til seks medlemmer, hvor minst tre av medlemmene er erfarne medarbeidere. To av informantene mener fadderordningen i deres virksomheter ikke fungerer i praksis fordi de utvalgte fadderne og deres ledere ikke innehar full forståelse av deres oppgaver og ansvar.

I virksomheten som praktiserer fadderteam blir teamet den nyansattes nærmeste kolleger i arbeidshverdagen. Virksomheten skiller seg ut fra de andre med måten de praktiserer integrasjonen i kulturen på, da de har et stort fokus på å bli kjent med alle på kontoret, på kortest mulig tid. Det arrangeres mange sosiale samlinger for å skape et godt samhold, der den nyansatte må bli del av gruppen som arrangerer de sosiale sammenkomstene i løpet av de to første ukene. I tillegg må den nyansatte holde en selvvalgt fremføring som tas i mot med godt humør fra lattermilde kolleger.

I de virksomhetene der fadderordningen fungerer er informantene utelukkende positive. Av en informant får vi følgende uttalelse: “De lærer nok aller mest av fadderens sin det første året de er i arbeid.” Felles for virksomhetene er at de har drevet sin fadderordning over flere år og den har blitt en sentral del i den gjeldende organisasjonskulturen. Hos én av virksomhetene

der fadderordningen ikke fungerer, uttaler informanten at dette er fordi ansvaret er plassert hos leder og de ikke tar oppgaven med å følge opp ordningen på alvor. Det er også denne virksomheten som gjør minst i forhold til integrasjon i organisasjonskulturen. “(...) møte med administrerende, som er en sånn kultureise. Vi har den introduksjonen av meg, som også spiller på noe av det samme. Og, vi gjør vel egentlig kanskje ikke så mye mer enn det da.”, er uttalelsen vi får når vi spør om deres tiltak for å integrere den nyansatte i organisasjonskulturen. Det viser at fokuset på integrasjon i den formelle kulturen muligens ikke står sterkt innad i denne virksomheten.

Fem av virksomhetene kombinerer fadderordningen med andre verktøy for å sikre en raskere integrasjon i organisasjonskulturen. Én av virksomhetene har som nevnt et eget akademi, som de blant annet benytter for å lære sine nyansatte til å arbeide etter virksomhetens verdier. Én annen kombinerer fadderordningen med filmer om deres visjon, verdier og kundeløfte. Felles for fire av de fem er at de inviterer de nyansatte på arrangementer før oppstart, og man kan på denne måten bli kjent med virksomheten og sine nærmeste kolleger allerede før første arbeidsdag. Hvilke arrangementer det inviteres til varierer fra sosiale festligheter til avdelingsmøter, alt etter hva som passer for den aktuelle virksomheten.

I dette avsnittet har vi sett etter om virksomhetene har orienteringsprogram, fadderordninger og andre organisasjonssosiale aktiviteter. Som det kommer frem har alle virksomhetene et visst fokus på culture. Likevel ser vi at to av virksomhetene klart skiller seg ut i negativ forstand sammenlignet med de andre. De har en ustrukturert og lite fungerende strategi når det gjelder integrasjonen i organisasjonskulturen. De aktuelle virksomhetene har ikke orienteringsprogram og ikke-fungerende fadderordninger, samt at de ikke jobber bevisst for integrering i organisasjonskulturen.

Tre av de resterende virksomhetene har noe fokus på culture. De har et relativt bevisst forhold til integrering av den nyansatte, og har iverksatt noen tiltak for å oppnå dette. De siste tre virksomhetene er meget bevisste på culture og vi ser at de strategisk jobber for å integrere de nyansatte i organisasjonskulturen. De har godt planlagte og omfattende orienteringsprogram, velfungerende fadderordninger og fokus på formidling av verdier, sosiale normer og felles tankesett.

## 5.5 Connection (forbindelse)

Det siste nivået i onboarding-prosessen, connection, dreier seg om at den nyansatte skal få mulighet til å skape mellommenneskelige jobbreasjoner på sin nye arbeidsplass. Dette er med på å gi den nyansatte en følelse av tilhørighet og trygghet. Det vil også bidra til å skape nettverksbygging der en blir kjent med ledelsen og kolleger fra andre avdelinger som er en viktig ressurs for den nyansatte. Alle virksomhetene har en plan for å gi den nyansatte et bredere kontaktnettverk, men strategien for å oppnå dette varier.

Fem av åtte virksomheter skiller seg ut ved at de har et introduksjonsprogram med varierende varighet. Fire av disse virksomhetene samler alle sine nyansatte og sender dem på en felles samling. Her er sosialisering og nettverksbygging sentralt, men det formidles også grunnleggende informasjon om hvordan virksomheten arbeider. Den fjerde virksomheten melder den nyansatte på introduksjonsprogrammet avhengig av når det er tid til det, og informanten fra virksomheten forteller at han selv ikke har deltatt da det ikke har blitt tid til dette. En annen virksomhet oppfordrer og tilbyr hovedsakelig de med akademisk utdanning å melde seg på et seminar, men dette er etter endt onboarding på tre måneder og kan ikke klassifiseres som et introduksjonsprogram.

De tre siste virksomhetene har en mer uformell tilnærming til nettverksbyggingen. Én av virksomhetene har en gjennomgang den første uken der de møter alle ansatte fra de ulike avdelingene. Den nyansatte møter her ledelsen fra dag én, som i løpet av uken inviterer den nyansatte sammen med andre kolleger på lunsj. En annen virksomhet praktiserer en uformell hilserunde første arbeidsdag, men for å møte de andre ansatte og bli kjent med arbeidet som berører dem må den nyansatte på egenhånd avtale og sette opp møter med andre kolleger. Informanten i den siste virksomheten forteller at de ønsker å fokusere på høy grad av nærhet, og arrangerer derfor lunsj med ledelsen fremfor å ha et felles to-dagers introduksjonsprogram. Lunsjmøtene arrangeres omtrent annen hver måned, og alle nyansatte inviteres samtidig.

Tidspunktet på når den nyansatte får muligheten til å skape kontaktnettverk praktiseres ulikt i alle virksomhetene. Med bakgrunn i det teorien sier om at de to første ukene er kritiske for den nyansatte sin suksess, kan vi stille spørsmålstegn ved om noen av tiltakene bør arrangeres oftere og kortere tid etter første arbeidsdag.

Her har vi i vår forskning sett på i hvilken grad virksomhetene tilrettelegger for nettverksbygging gjennom blant annet introduksjonsprogram, sosiale tilstelninger og lunsjer. Det er igjen to virksomheter som utpeker seg i negativ retning. Det kommer frem at de har et lite bevisst forhold til verdien av nettverksbygging for den nyansatte, og det ser ut til at mye er tilfeldig med tanke på om den nyansatte får mulighet til å oppnå connection. Det er også her tre virksomheter som har et relativt godt utgangspunkt, som til en viss grad ser ut til å ha utarbeidet planer for å tilrettelegge for nettverksbygging. Igjen er det de samme tre virksomhetene som kommer best ut. Disse har tydelig et bevisst forhold til verdien av å skape connection hos den nyansatte og jobber strategisk for å oppnå dette.

## 6.0 Konklusjon

I følge Bauer kan man med utgangspunkt i de fire C'ene plassere virksomhetene i tre ulike grader av formell onboarding som vi har presentert i kapittel 3.2. Graderingen vil gjøres med utgangspunkt i det vi har del-konkludert med i forrige kapittel, og vil følgelig være avhengig av om "kravene" til de ulike C'ene er oppfylt og omfanget av dette. Dette er illustrert i figuren nedenfor.

Onboarding Strategy Level	Compliance	Clarification	Culture	Connection
<b>1 Passive</b>	YES	SOME	LITTLE/ NONE	LITTLE/ NONE
<b>2 High Potential</b>	YES	YES	SOME	SOME
<b>3 Proactive</b>	YES	YES	YES	YES

Kilde: (Bauer 2010, 3).

Som vi har sett er det varierende fokus på de ulike nivåene fra virksomhet til virksomhet. Det er spesielt to virksomheter som har et lite bevisst forhold til de tre øverste nivåene og skiller seg klart ut i forhold til de andre. Vi velger derfor å plassere disse to virksomhetene i grad 1: passiv onboarding. Videre ser vi at tre av virksomhetene oppfyller kravene til grad 2: onboarding med høyt potensial, som innebærer at de har god kontroll på de to nederste nivåene, samt noe fokus på culture og connection. Til tross for dette, når de ikke helt opp til grad 3, da det mangler noen elementer på den strategiske utformingen av onboarding-

programmet. Vi har sett at de tre resterende virksomhetene har et meget bevisst forhold til alle fire nivåene. Funnene våre viser at de strategisk jobber mot å sette de nyansatte inn i grunnleggende lover, avklare forventninger, integrere de nyansatte i organisasjonskulturen og bygge mellommenneskelige jobbforbindelser. Disse virksomhetene plasserer vi derfor i onboarding-grad 3: proaktiv onboarding.

Vi har som nevnt tatt utgangspunkt i de fire C'ene når vi har rangert hvilken grad onboarding-programmene passer under. Det vi ikke har tatt hensyn til her, som i praksis kan være av betydning for en onboarding-prosess, er varighet, oppstartstidspunkt, mulighet for tilbakemeldinger og skriftlighet. Det er rimelig å anta at effekten av onboarding-programmet kan påvirkes av disse faktorene, til tross for at programmet oppfyller kravene til de fire C'ene. Dette har vi ikke fått mulighet til å undersøke, da vi ikke har intervjuet ansatte som har gjennomgått onboarding-programmet. Likevel hevdes det i følge Bauer at ved å ha et strategisk utformet program som inneholder de fire C'ene vil man oppnå en suksessfull onboarding.

Vi har gjennom vår forskning plassert hele tre virksomheter i toppsjiktet proaktiv onboarding og tre klassifiseres som onboarding med høyt potensial. Dette innebærer at flertallet av virksomhetene har et bevisst forhold til innholdet i Bauers fire C'er. Det har likevel vist seg at selv om de benytter seg av verktøy som i mange tilfeller klart kan knyttes til C'ene, er dette ikke begrunnet med teori fra virksomhetenes side. Alle informantene har under intervju uttrykt at onboarding-programmet hovedsakelig er utviklet på bakgrunn av erfaring og behov de har sett. Til tross for dette, vil våre funn på mange måter forsterke teorien vi har presentert om onboarding, da det kan trekkes slutning om at innholdet i de fire C'ene også gjør seg gjeldene i praksis.

### **6.1 Kritikk til egen forskning**

Som nevnt kan våre informanter ha gitt feilaktig informasjon i våre intervjuer (Alvesson 2011, sitert i Jacobsen 2015, 229). Våre informanter kan ha et ønske om å fremstå best mulig, og at det i deres egen interesse ikke er ønskelig å innrømme svakheter ved sine onboarding-programmer (Jacobsen 2015, 230).

Vi kan forstå at enkelte ønsker å glorifisere egne programmer og sin virksomhet for oss, som snart er nyutdannede og jobbsøkende studenter. Vi har også forståelse for at noe informasjon

ikke er tilgjengelig for personer utenfor virksomheten. Gjennom våre intervjuer har vi hatt en avslappet og uhøytidelig tone med våre informanter, og vi har fått beskjed hvis de bevisst har måttet holde tilbake informasjon på et regulært grunnlag. Dette er tatt i betraktning i vår analyse av innsamlet data.

Vi ønsker også å påpeke at dette er første gang vi gjennomfører en så omfattende undersøkelse. Våre funn kan være preget av feil vi kunne oppdaget hvis vi hadde vært mer erfarne forskere, og tidligere hadde gjennomført flere undersøkelser.

## **6.2 Anbefalt videre forskning**

Vi har sett at det kan være interessant å benytte seg av en annen metodisk tilnærming for å avdekke et bredere spekter av virksomheter og hva deres onboarding-program inneholder. På denne måten vil det være mulig å generalisere funn og tallfeste hva virksomheter vektlegger i deres program. Dette kan gjøres gjennom en kvantitativ studie, hvor man samtidig kan forsøke å avdekke kausalitet – at Bauers fire C'er faktisk har effekt (Jacobsen 2015, 92).

Videre kan det være interessant å gjøre et tilfeldig utvalg av disse, og intervju ansatte som nylig har gjennomgått onboarding. Vi har sett at det kunne være fordelaktig å undersøke hva de mener om programmet de har vært gjennom, slik at effektene av Bauers fire C'er kan avdekkes empirisk. Det kan også her benyttes forskjellige casestudier, hvor man kan se utvikling over tid og avdekke årsakssammenhenger (Jacobsen 2015, 105).

I forskjellige tidsskrifter har HR-avdelingene det siste året vært ute i "hardt vær". Vi har lest artikler som mener at HR burde splittes i flere avdelinger, slik at fokuset på målbare resultater kan økes. En tanke kan være å tallfeste effektene et onboarding-program kan ha innad i en virksomhet. På denne måten kan man muligens kunne synliggjøre at gjennomføringen av onboarding kan ha effekt på bunnlinjen.

## 7.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Bauer, Talya N. 2010 “Onboarding new employees: Maximizing success”. Lesedato 12. januar 2016: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>
- BDO. Lesedato 22. mars 2016: <http://www.bdo.no/>
- . Historien om BDO. Lesedato 22. mars 2016: <http://www.bdo.no/ombdo/historien-om-bdo/>
- . Om BDO. Lesedato 22. mars 2016: <http://www.bdo.no/ombdo/>
- . Vårt verdigrunnlag. Lesedato 16. mai 2016: <http://www.bdo.no/ombdo/vaart-verdigrunnlag/>
- Continental. Continental Corporation, Facts & Figures. Lesedato 22. mars 2016: <http://www.continental.no/bil/selskapet/continental/corporate>
- . Jobs & Careers, Internasjonalt. Lesedato 22. mars 2016: <http://www.continental.no/bil/selskapet/jobs-careers>
- DNB. DNB-konsernet. Lesedato 22. mars 2016: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>
- . Historien Vår. Lesedato 22. mars 2016: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html>
- . Visjon og verdier. Lesedato 22. mars 2016: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/visjoner-og-verdier.html>
- EVRY. Om EVRY. Lesedato 22. mars 2016: <https://www.evry.no/om-evry/>
- . Visjon og verdier. Lesedato 16. mai 2016: <https://www.evry.com/no/selskapet/om-oss/visjon-og-verdier/>
- Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget: Bergen
- Fische, Caroline. 2014. “Utfordringer ved nyansettelser, Use me or loose me!” Lesedato 20. januar 2016: <http://www.dossier.no/wp-content/uploads/Onboarding.pdf>
- Grundfos. Facts about grundfos. Lesedato 24. mars 2016: <http://www.grundfos.com/about-us/introduction-to-grundfos/facts-about-grundfos.html>

- . The grundfos values. Lesedato 24. mars 2016:  
<http://www.grundfos.com/about-us/introduction-to-grundfos/the-grundfos-values.html>
- . The truly global grundfos. Lesedato 24. mars 2016:  
<http://www.grundfos.com/about-us/career/working-at-grundfos/the-truly-global-grundfos.html>
- Hogan, Maren. 2015. "How To Get Employee Onboarding Right." *Forbes*. 29. mai.  
Lesedato: 13. januar 2016: <http://www.forbes.com/sites/theyec/2015/05/29/how-to-get-employee-onboarding-right/#2715e4857a0b390756611efa>
- Høyskolen Kristiania. Om oss. Lesedato 22. mars 2016: <http://kristiania.no/om-oss>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Meltwater. Menneskene er kjernen. Lesedato 22. mars 2016:  
<http://www.meltwater.com/no/about/people/>
- . Selskapets historie. Lesedato 22. mars 2016:  
<http://www.meltwater.com/no/about/company-history/>
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Nordhaug, Odd. 2002a. *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget
- . 2002b. *LMR, ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal- og komeptanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Pike, Kylee. 2014. "New employee onboarding programs and person-organization fit: an examination of socialization tactics." Lesedato 15. januar:  
[http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Pike\\_Onboarding.pdf](http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Pike_Onboarding.pdf)
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS



Sopra Steria. Gjør karriere i Sopra Steria. Lesedato 16. mai 2016:

<http://www.soprasteria.no/karriere>

———. Om Sopra Steria. Lesedato 22. mars 2016:

<http://www.soprasteria.no/om-sopra-steria>

Ørjasæter, Elin, Stenberg Kravik, Birgitte og Trond Stang. 2015. *Arbeidsrett for ledere.*

*Ansettelse - oppfølging - endring.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

## **Intervjuguide**

### **Virksomhet:**

### **Dato og sted:**

### **Innledning**

- Presentasjon av oss
- Undersøkelsens hensikt, tema og hvordan resultatene skal benyttes
- Informasjon om gjennomføring av intervjuet; varighet, båndopptaker og sikring av anonymitet
- Definere forskjellen på onboarding og opplæring; påpeke onboarding i vår definisjon

**Onboarding** er den prosessen en nyansatt skal gjennom for å tilpasse seg det organisasjonskulturelle og sosiale, slik at den nyansatte yter raskt i jobben.

**Opplæring** går ut på at den nyansatte skal gjennom ulike faglige standardiserte kompetanser arbeidet krever, selve utførelsen av arbeidet og tekniske bransje- og firmakompetanser.

- Hva er din stilling i virksomheten, og hvor lenge har du hatt denne stillingen? - Hvor lenge har du arbeidet i virksomheten?

### **Generelt**

- Hvor lenge har dere hatt et onboarding-program?
- Hvor mange har ansvaret for utviklingen/oppdateringen/oppfølging av onboarding-programmet?
- Får den nyansatte et skriftlig dokument hvor programmets lengde, innhold, kontaktpersoner, og så videre er nevnt?
- Bruker dere nettbaserte løsninger gjennom onboarding? Hvis ja, hvilke, hva inneholder de og på hvilken måte?
- Hvor lenge varer deres onboarding-program? Begynner det før eller på første arbeidsdag? Hvordan ser første dag/uke/måned ut for en nyansatt?
- Ser programmet likt ut for alle ansatte, eller er det individuelle forskjeller? Med tanke på stillingsnivå, ansiennitet osv.
- Er deres onboarding-program utformet av dere eller var oppdraget outsourcet?
- Vet du noe om det teoretiske grunnlaget for deres onboarding-program?
- Hvor mange ansatte omfattes av deres onboarding-program?
- Hvilke effekter ønsker dere å oppnå med deres onboarding-program?
- Har dere en database som dere kan dokumentere effekten av onboarding deres, som da kan bli brukt av andre om f.eks. 5-10 år for å utvikle den jobben dere gjør i dag?

### **Compliance og clarification**

- Forskning viser at en nyansatt er raskere selvgående hvis han eller henne går gjennom et onboarding-program. Har dere noen form for måling av den nyansattes effektivitet?
- Har dere en målsetning på hvor raskt den nyansatte skal være selvgående?
- Har dere et budsjett hvor dere følger med på når den nyansatte begynner å "tjene penger"?
- Er dette noe dere bruker linjeleder til å følge opp?

- Har dere noen form for oppfølgingssamtaler med den nyansatte gjennom onboarding-programmet? Er slike møter fastsatt på forhånd, slik at den nyansatte er klar over møtene?
- Er innholdet i samtalene individuelt tilpasset den nyansatte, eller er de standardiserte? Hvis de er standardiserte, hva er innholdet i disse samtalene?
- En rekrutteringsprosess er kostbar. På hvilken måte bruker dere onboarding-programmet aktivt for at den nyansatte skal bekrefte jobbvalg hos dere?
- Av teori kommer det frem at en del av onboarding-prosessen er å skape realistiske forventninger hos den nyansatte. Skaper dere et realistisk bilde, på godt og vondt, av arbeidshverdagen i rekrutteringsprosessen?
- Etter ansettelse, får den nyansatte klare instruksjoner med tanke på arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
- Har dere sett ønskelige resultater i forhold til turnover etter at dere begynte med deres onboarding-program?
- Er dere tydelige på hvilke karrieremuligheter den nyansatte har i virksomheten?

### **Culture og connection**

- Et viktig aspekt ved et onboarding-program er å, på raskest mulig måte, integrere den nyansatte i organisasjonskulturen. Hva gjør dere gjennom prosessen for å oppnå dette?
- Det er mange som bruker fadder i et onboarding-program. Er dette noe dere også praktiserer, og på hvilken måte?
- Hvem velger den nyansattes fadder? Og hvordan går dere frem i denne prosessen?
- Er det slik at fadder arbeider i samme avdeling som den nyansatte?
- Brukes linjeleder aktivt gjennom denne prosessen?
- Har dere en samling/et møte hvor den nyansatte møter personer i toppledelsen? Hvis ja; på hvilket tidspunkt?
- På hvilken måte orienterer dere den nyansatte om virksomhetens kultur, verdier, formål og historie? Hvor lenge varer orienteringsprosessen hos dere?

### **Avslutningsvis**

- Har dere en kontinuerlig oppfølging av programmet? Forbedring, hva var bra? Hvordan får dere denne tilbakemeldingen?
- Dersom vi skulle ha noen andre spørsmål i etterkant, kan vi ta kontakt?

## Transkribert intervju

*Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.*

**Virksomhet:** anonymisert

**Dato og sted:** 6.april 2016, Oslo

### Innledning

- Presentasjon av oss
- Undersøkelsens hensikt, tema og hvordan resultatene skal benyttes
- Informasjon om gjennomføring av intervjuet; varighet, båndopptaker og sikring av anonymitet
- Definere forskjellen på onboarding og opplæring; påpeke organisasjonssosialisering i vår definisjon

**Onboarding** er den prosessen en nyansatt skal gjennom for å tilpasse seg det organisasjonskulturelle og sosiale, slik at den nyansatte yter raskt i jobben.

**Opplæring** går ut på at den nyansatte skal gjennom ulike faglige standardiserte kompetanser arbeidet krever, selve utførelsen av arbeidet og tekniske bransje- og firmakompetanser.

- Hva er din stilling i virksomheten, og hvor lenge har du hatt denne stillingen? - Hvor lenge har du arbeidet i virksomheten?

Senior HR rådgiver innen training and development. Eller learning and development. Og jeg har hatt den stillingen siden jeg kom tilbake i fra mammafermisjonen i mai i fjor. Jeg har jobbet her siden 2012.

### Generelt

- Hvor lenge har dere hatt et onboarding-program?

Eh, jeg tror vi har hatt i seks år.

- Hvor mange har ansvaret for utviklingen/oppdateringen/oppfølging av onboarding-programmet?

Alle bidragsyttere har ansvaret for sitt innhold. Og HR har ansvar for koordinering og den helhetlige, eh, det helhetlige budskapet. Og evaluering av det har HR ansvar for.

- Hvem er de ulike bidragsyterne?

Det er vår administrerende direktør, det er HR direktøren, det er alle forretningsdirektører, det er salg, det knowledge management, det er vår juridiske direktør og, ja, kvalitets- og sikkerhetsdirektøren. Så vi har toppledelsen inne.

- Får den nyansatte et skriftlig dokument hvor programmets lengde, innhold, kontaktpersoner, og så videre er nevnt?

Ja, de får det i møteinnkallingen. På oppstart.

- Bruker dere nettbaserte løsninger gjennom onboarding? Hvis ja, hvilke, hva inneholder de og på hvilken måte?

Ja, det gjør vi i tillegg. Det får de tilsendt i etterkant på dag 4. Det er nanolæring, altså e-læring, mikrolæring da, som de får som de kan ta på mobil. Og det går på.. Det kan være enkle veiledninger innenfor en del verktøy som vi bruker, eh, i tillegg så er den en i forbindelse med at de skal ut i oppdragsintervju hos kunden, for de er jo konsulenter, så da får de en veiledning på det. Tips og råd. Og også noe på informasjonssikkerhet. Ja, så vi har en sånn introduksjonspakke i nanolæring som de får da.

- Hvor lenge varer deres onboarding-program? Begynner det før eller på første arbeidsdag? Hvordan ser første dag/uke/måned ut for en nyansatt?

Det begynner første arbeidsdag.

- Hvor lenge varer det ca?

Tre dager. Det er det organiserte. Ehm, også kan det variere litt fra divisjon til divisjon hos oss. På om de har, en divisjon har dag fire også. Men det som er på en måte felles, er i tre dager.

- Ser programmet likt ut for alle ansatte, eller er det individuelle forskjeller? Med tanke på stillingsnivå, ansiennitet osv.

Det er likt. Eh, ja, eller.. Alle er igjennom det her programmet, uansett om man går inn i, som nyutdannet og skal inn i graduated programmet vårt, eh, eller så er det her starten på det. Eh, eller om man er senior, eller om man skal inn som leder hos oss. Så alle har det samme introduksjonsprogrammet.

- Er deres onboarding-program utformet av dere eller var oppdraget outsourcet?

Det er utformet av oss.

- Vet du noe om det teoretiske grunnlaget for deres onboarding-program?

Vi har jo en målsetning med hver modul. Eh, men vi har nok ikke.. Vet du, det er litt vanskelig.. For jeg var ikke med og designet det for 6 år siden, så hva det på en måte ble.. Hva grunnlaget og hva som da, det.. Men jeg tror ikke det altså. Jeg tror vi har eh, utviklet det basert på hva vi tenker er behovet, eh, og vi har jo hele tiden forvaltet det og videreutviklet det i forhold til hva er fokuset vårt nå, hva er det vi har av endringer, hva er det vi gjør, hva er det vi trenger at de nyansatte skal, skal vite om da. Hva som er viktig for dem. Så.. Jeg skal være litt forsiktig med å svare på det, men jeg tror det er nei, at det ikke er noe teoretisk, ehm, men at det er erfaringsbasert på hvordan vi kjenner vår organisasjon.

- Hvor mange ansatte omfattes av deres onboarding-program?

Alle i Skandinavia. Eh, har samme program. De kommer hit til Oslo. Så de blir flydd hit fra København, Stockholm, Trondheim, Stavanger.. Så kommer de og har felles her. Og det er ca., i fjor hadde vi vel en 280 personer i løpet av året. Og året før hadde vi 300 og noe, og ja. I år regner vi med å ha mindre; 150.

- Hvilke effekter ønsker dere å oppnå med deres onboarding-program?

Kulturbygning, eh, vi ønsker at den ansatte skal kjenne organisasjonen. Vite, altså ha knagger, eh, og at de skal vite hvilken støtte som finnes. Hvor finner du det du trenger, hva har du av støtteapparat. Og kunne være gode salgsambassadører. For selskapet ut, de skal kjenne oss såpås at de kan fortelle hvem vi er og hva vi, hvilke tjenester vi leverer og så videre. Også er det jo å knytte nettverk, det er jo, på tvers, og bli kjent med andre nye kolleger, det er noe av det viktigste.

- Har dere en database som dere kan dokumentere effekten av onboardingen deres, som da kan bli brukt av andre om f.eks. 5-10 år for å utvikle den jobben dere gjør i dag?

Ja, altså der har vi jo flere.. Der har vi jo, vi har jo samlet, altså jeg kan jo gå tilbake å se på målsetningen for den og den modulen i 2008, eh, for det ligger jo lagret et sted på ja. Ehm, men så har vi jo evalueringene som vi, vi lager jo en oppsummering av evalueringen, si fra 2015 da, sist. Og da lagrer vi den og kan gå tilbake å se, okei hva, for der må vi jo trekke ut, alle evaluerer. Alle deltakerne evaluerer jo, så vi må trekke ut funnene der. Hva er det vi trenger å bli bedre på og hva er det vi får tilbakemelding på, hva er det vi gjør bra, og ja. Så det bruker vi aktivt, i å utvikler programmet videre.

### **Compliance og clarification**

- Forskning viser at en nyansatt er raskere selvgående hvis han eller henne går gjennom et onboarding-program. Har dere noen form for måling av den nyansattes effektivitet?

Nei. Det har vi nok ikke. Men vi har erfaring på det vi har sett, er at de som av en eller annen grunn ikke har gått gjennom introduksjonskurset er fort de som tar avskjed med oss mye raskere. Det har vi tall på. Og det har vi sett en veldig sterk korrelasjon på.

- Men hvorfor får ikke de gått gjennom det programmet?

Fordi enten så blir de solgt ut rett på et prosjekt som de skal ut på, så de drar rett ut hos kunde. Også blir de kanskje der i et halvt år, uten å ha noe kontakt inn mot oss som selskap. Det er jo en litt spesiell struktur når du er konsultentselskap for du er i et sånt trekantforhold hele tiden. Med deg selv, arbeidsgiver og arbeidsgiver, eller og kunde da. Ehm, så derfor, og derfor og så er det så ekstremt viktig for oss at vi har masse som skjer her som gjør at man kjenner at man er knyttet til arbeidsgiveren sin, at man er, så det er særs viktig med den kulturen og ting vi gjør her da. Så.. Men altså.. Vi gjør jo stadig endringer nettopp for å gjøre de så effektive som mulig også vi ser jo på en måte.. Vi ser jo.. La oss si fra finance eller fra hvor kommer det inn mye spørsmål, ikke sant. Hvis det kommer inn mye spørsmål på timeføring, jammen da har ikke vi dekket det godt nok da. Da må vi gjøre noe med det. Så.. Vi klarer liksom å tracke det litt på andre steder.

- Har dere en målsetning på hvor raskt den nyansatte skal være selvgående?

Det er veldig vanskelig å si. Ehm, altså vi har en forventning om at når du kommer inn som konsulent, og gjerne hvertfall har et par års erfaring, så skal du være selvgående, det er sånn vi jobber. Her er det ikke noen som kan sitte og på en måte.. Guide deg gjennom.. Her må du være ganske selvgående. Men det er klart du.. Derfor er det litt forskjellige forventninger i forhold til hvilket nivå du kommer inn på. Og hvilken rolle du skal ta, og hvilken rolle du skal ta ut i det prosjektet du skal i for eksempel. Så det er litt vanskelig å svare på egentlig.

- Har dere et budsjett hvor dere følger med på når den nyansatte begynner å “tjene penger”?

De skal jo fakturere. Og det er jo en, der har man jo alle en forventning, sånn sett. Ehm.. Altså, vi er jo helt avhengige av å selge de ut kjapt ja, og sånt. Men det skjer jo ikke alltid og da må vi bruke den tiden. Okei, hva kan vi gjøre da? Jo, vi bygger kompetanse. Vi bruker den tiden til å ta relevante sertifiseringer, det å bygge, sånn at du gjør deg mer og mer attraktiv, sånn at du kan bli solgt ut. Ehm, så det er litt sånn, ja. Det er sånn vi jobber. Vi ønsker og har en ambisjon om å få, og det ønsker jo konsulentene selv og, å komme seg ut så fort som mulig. Det er jo kjedelig å sitte inne på benk en stund. Og der er det en blanding av at man må bidra selv og at lederne jobber tett på det som skjer da, og ja. Men noen målsetning? Eh, nei.. Jeg kjenner ikke til at vi har et sånt.. Altså målet er jo ja, så snart som mulig, ut. Men vi har nok ikke, ikke sånn fra HR sin side da.. Eh, men det kan jo være at det er noe mer konkret i forretningen, at de har satt noen mål på det, hvor raskt.. Men det kjenner ikke jeg til sånn sett.

- Er dette noe dere bruker linjeleder til å følge opp?
- Har dere noen form for oppfølgingssamtaler med den nyansatte gjennom onboarding-programmet? Er slike møter fastsatt på forhånd, slik at den nyansatte er klar over møtene?

Ja, det har vi jo. Vi har jo en oppstartsamtale som skal skje innen to uker, altså i løpet av de to første ukene med nærmeste leder. Og så har du igjen innen de fire første ukene, en sånn utviklingssamtale. Også har du igjen etter fire måneder. Med leder på hvordan du, hvordan det har vært.

- Er innholdet i samtalene individuelt tilpasset den nyansatte, eller er de standardiserte? Hvis de er standardiserte, hva er innholdet i disse samtalene?

Ja, det er fastsatt på forhånd. Og det vil jo selvfølgelig, det er jo rom for at det justeres etter hva behovet er. Men det er en form på det. Det er en sånn oppstartsamtale, bli kjent og litt mer hva ja.. Ehm. Og så er det den utviklingssamtalen som går på å sette litt mål, og hva ser man for seg, hvor vil man utvikle seg og hva, ha en klar plan på det. Også den på fire måneder, er litt sånn hvordan har man det, nå har du jo jobbet litt og du ja, kan si litt om hvordan du har det og hvordan du opplever arbeidssituasjonen da. Også får du muligheter til å justere litt innenfor de seks måneder, før oppsigelse, eller prøvetiden går ut.

- En rekrutteringsprosess er kostbar. På hvilken måte bruker dere onboarding-programmet aktivt for at den nyansatte skal bekrefte jobbvalg hos dere?

Definitivt. Det er jo, altså det er et av målene, det glemte jeg nesten å si her i stad, men det er jo et av målene. At man skal sitte igjen med følelsen av at jeg har valgt riktig. Det.. Så, og det gjør vi, altså vi kan jo bare være oss selv, men vi må jo, det er noe med at du.. Forventninger bygges jo gjennom rekrutteringsprosessen, ikke sant, hva er det vi kommuniserer der og hva er det vi faktisk sier at vi er, og er. Og den nyansatte erfarer og opplever at vi er da. Ehm, og det går på, altså, det er jo viktig at alt av sånn støtte, alt sånn skal jo gå helt sømløst. Så de skal komme første dagen, da skal de ha PC, det skal være telefon, det skal være adgangskort, det skal være, alt. Alt må være sånn på plass. De skal ikke merke at sånne ting, altså skjer. Så, sånne ting er jo en del av det. En annen ting er jo hvordan de blir møtt, hva de får av informasjon, hvordan ryddighet, altså at de.. Alt sånt og, ehh, ja, fungerer. Og så er det jo kontakten med leder. Ehm, de har jo.. Første dagen så skal de alle spise lunsj med hele, alle som er fra ledelsen i den avdelingen her for å bli kjent og det er, ja. Var det spørsmålet?

- Av teori kommer det frem at en del av onboarding-prosessen er å skape realistiske forventninger hos den nyansatte. Skaper dere et realistisk bilde, på godt og vondt, av arbeidshverdagen i rekrutteringsprosessen?

Ja. Det er, vet du. Og det får vi veldig gode tilbakemeldinger på. Fordi vi er, vi er veldig åpne. Vi deler ganske mye av, liksom både hemmeligheter, og, altså forretningshemmeligheter på introduksjonskurset. Og det er det mange som får litt sånn; ”wow”. Eh, og det er jo en av våre verdier; åpenhet. Og det er jo også vårt slogan er jo power of sharing. Og dele kunnskap og dele og være åpne. Og det gjør vi, på introduksjonskurset også. Og det.. ja. Jeg tror mange kjenner litt på: oi, her begynner det, okei det her er deling, det her er åpent, det her er ja.

- Men er dette på introduksjonskurset etter at de allerede har skrevet under kontrakten?

Ja.

- Så det er ikke noe i rekrutteringsprosessen?

Altså vi har skilt på en måte.. Altså rekrutteringsprosessen er en da. Tenker du på hva vi formidler der?

- Ja, om dere begynner med all delingen allerede da?

Ja, men ikke kanskje.. altså vi deler jo ikke, vi deler jo ikke, kan du si hemmeligheter der. Men vi snakker om den delingskulturen vi har. For det er jo det som skiller oss fra mange av våre konkurrenter. Det er liksom DNAet vårt, at vi har en veldig delingskultur her. Og hva det ligger i det, hva.. og det er jo noe som veldig mange velger oss på bakgrunn av. Så er det en av våre ja, våre differensiatorer da.

- Etter ansettelse, får den nyansatte klare instruksjoner med tanke på arbeidsoppgaver og ansvarsområder?

Nei. Eh, der sånn helt personlig, eh, så tenker jeg vi har en liten vei å gå der, samtidig så er det veldig vanskelig. Fordi det er, det er konsulenter, som skal ut i altså, vi. Det er veldig vanskelig for oss å vite hvilket prosjekt vi skal bemanne opp om et halvt år, ikke sant. Og hvilke roller som er krevd inn dit. Noen er veldig spesifikke. Noen er, altså du er en java-utvikler, og det er det du, det er det som er forventet og du ja. Det er en veldig tydelig karrierevei der. Mens for i business consulting så kan du komme inn som en juniorkonsulent,



også er det på en måte ganske bredt, enda, hva du, hvor du skal utvikle deg og hva du skal gjøre inne i.. Men vi har, det er jo et, vi har et karriererammeverk som alle blir plassert inn i og alle har jo der en tittel, en kategori og en forventning. Men det er ikke tydelig en sånn stillingsbeskrivelse kan du si da. Så litt blanding.. Ja..

- Har dere sett ønskelige resultater i forhold til turnover etter at dere begynte med deres onboarding-program?

Det var jo litt det jeg svarte på i stad. I forhold til noen av de vi har sett som ikke har vært gjennom som har sluttet. Det er vel den tydeligste indikatoren vi har hatt på det. Men vi har, vi har, eller alle lederne hos oss har som et mål, i sin i det de blir målt på, at alle deres nyansatte skal gå på introduksjonskurs. Skal delta. Så har, og der er det, etter det ble innført, så var det nesten 100% deltakelse på det. Og vi tenker at det er en forutsetning for at du skal lykkes nesten. At du er gjennom det og får den. Og i tillegg så er det, alle får den samme velkomsten, eh, og blir kjent og presentert selskapet på den måten da.

- Er dere tydelige på hvilke karrieremuligheter den nyansatte har i virksomheten?

Eh, ja, vi er det. Også tenker jeg at det også varierer litt fra divisjon til divisjon. På det. Hvordan eh, og nesten litt fra, for det er jo med nærmeste leder du lager en sånn utviklingsplan. Så.. alle.. Vi har på en måte, vi har jo som jeg sa, det karriererammeverket, vi har liksom forventningsmatriser, vi har forskjellige innenfor det, men så er det er litt opp til leder og ikke minst den ansatte selv.

### **Culture og connection**

- Et viktig aspekt ved et onboarding-program er å, på raskest mulig måte, integrere den nyansatte i organisasjonskulturen. Hva gjør dere gjennom prosessen for å oppnå dette?

Ja, da må vi jo nesten definere onboarding-prosessen. Hva ligger i den. Og vår onboarding prosess er definert fra kandidaten signerer, altså første, da har du liksom den kontakten, og til den har vært ansatt i 6 måneder. Så innenfor der, det er jo en.. Hva var spørsmålet igjen? Hva gjør vi ja? Ehm, og da er det vi ehm, i starten er det jo å oppnå en kontakt, hvis vi har noen arrangementer, kommende arrangementer, så blir man invitert med på det før man har startet. Ehm, så det skjer hos de aller fleste, at de er med på et arrangement hos oss eller noe sånt, før de har startet. Og så er det jo, så er det jo det fellesprogrammet fra HR sin side, men det skjer jo veldig mye i avdelingen. Så der blir man tatt vare på og ja. Får den informasjonen og den støtten du trenger, i tillegg så har jo faggrupper som er veldig sterkt hos oss. Og det er jo, alle blir tilmeldt en eller to faggrupper når de starter, så der også er det både sosialisering og kultur og fag. Eh, også er det, går det jo både på altså ledelseskulturen, at vi har en struktur på at du skal ha en, det skal jo bli lagt opp en kompetanseplan sammen med deg innenfor de første ehm, måneden, de første 4 ukene- Så skal du og leder ha gjort det. Så jeg tror nok sånn på kultur så er jo det hvertfall en viktig del av vår kultur, både de ulike sosiale møteplassene som vi har da, og at man blir fort kjent med de, vi oppfordrer jo veldig sterkt til, det gjør HR-direktøren første dagen på introduksjonskurset, eh, om å være spesielt aktiv, hvertfall i starten. Vær med på det som skjer, også får du sile ut litt etter hvert, men det er kjempeviktig i den, i den kulturen, altså i den strukturen og kulturen vi jobber i da.

- Nå sa du at onboarding-prosessen deres varer fra du skriver under kontrakten og i 6 mnd.. I stad så sa du at den varer i tre dager. Har vi misforstått?

Introduksjons kurset varer i tre dager. Vi har ikke program, men vi har definert at onboarding-prosessen skjer.. Fordi du har en prøvetid som går over. Så det går fra du signerer til du har jobbet i seks måneder. Fordi da har du, da tenker vi at da kan du som nyansatt si noe om hvordan du har opplevd å komme inn i et selskap. Når du, du må ha noe erfaring og du må kjenne på om det her stemmer eller ikke, i forhold til forventninger som det er sagt i rekrutteringsprosessen og, ja.

- Det er mange som bruker fadder i et onboarding-program. Er dette noe dere også praktiserer, og på hvilken måte?

Vi gjør det for våre "graduates". De nyansatte, nyutdannede. Og de får, de får mentorer, eh, når de starter. Men det er ikke styrt fra HR sin side, det er styrt i divisjonene i ja.

- Hvem velger den nyansattes fadder? Og hvordan går dere frem i denne prosessen?

Samme avdeling, innenfor samme fagområde, men ikke nødvendigvis.. For her er man jo konsulent og man kommer jo på forskjellige oppdrag, forskjellige prosjekter, så de har sånne møter. Mentorer altså... Eller vi har, der heter det egentlig "senior lærer junior" eller noe sånt. Også har man, det er jo egentlig "junior lærer senior" og, det er jo det vi ser. Såå, de syns jo det er veldig positivt, de seniorenene som får være med. Varer i 9 mnd. i ett år. Og så har vi, vi har også for seniorer som ønsker mentorer, så har vi en mentorliste, og det styres opp fra HR. På, og vi setter også sammen der det er behov, der det er ønsket. Så man kan melde fra til oss om at man ønsker det, også kobler, der vi ser det er riktig kobling så setter vi sammen. Da kan vi koble til eksterne, da har vi en pool av mentorer som vi ja.

- Er det slik at fadder arbeider i samme avdeling som den nyansatte?
- Brukes linjeleder aktivt gjennom denne prosessen?
- Har dere en samling/et møte hvor den nyansatte møter personer i toppledelsen? Hvis ja; på hvilket tidspunkt?

Det er introduksjonskurset. Der treffer de alle i toppledelsen.

- På hvilken måte orienterer dere den nyansatte om virksomhetens kultur, verdier, formål og historie? Hvor lenge varer orienteringsprosessen hos dere?

Det gjør vi på introduksjonskurset. Så da er det blant annet, (anonymisert) - HR direktøren, som går gjennom (virksomhetsnavnet er anonymisert) historie og HR politikk. Og da er det jo inne i det her, både verdier og hva vi gjør og hvordan vi er mot hverandre og hvilket samfunnsansvar vi tar.. Ehh, ja. Alt som sier noe om oss da og vår identitet.

### Avslutningsvis

- Har dere en kontinuerlig oppfølging av programmet? Forbedring, hva var bra? Hvordan får dere denne tilbakemeldingen?

Vi bruker quest-back. Så jeg sender ut en quest-back evaluering til alle nyansatte hver måned etter vi har kjørt. Også.. tar jeg en oppsummering, jeg ser ikke hver måned på resultatene, men jeg tar en oppsummering nå i juni, også tar jeg og sammenstiller det hele i desember da.

- Men er det bare på tredagersprogrammet?

Ja

- Hva med det som varer i seks måneder?

Den har vi også evaluering på. Quest- back. Og da, den omfatter litt mer også. Den omfatter hvilke kommunikasjonskanaler du foretrekker, eh, ja, den omhandler litt mer da, enn kun den prosessen.

- Dersom vi skulle ha noen andre spørsmål i etterkant, kan vi ta kontakt?

Ja.